

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КИСЛОВА МАРГАРИТА АНАТОЛІЇВНА

Допускається до захисту: завідувач
кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки канд.екон.наук, доцент

_____ Олександр ТРЕГУБОВ

«_____» _____ 2025 р.

**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «КИЇВПРОЕКТ»)**

Спеціальність 051 Економіка

ОП «Бізнес-економіка: управління людьми та процесами»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:

Ю.В. Солоненко, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Кислова М. А. Управління мотиваційним механізмом персоналу підприємства (на прикладі АТ «Київпроект») Спеціальність 051 «Економіка». Освітня програма «Бізнес-економіка: управління людьми та процесами». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У першому розділі обґрунтовано багатовимірну природу мотивації та її визначальний вплив на трудову активність і результативність працівників. На основі наукових джерел узагальнено сутність мотиваційного механізму підприємства як динамічної системи методів, інструментів і регуляторів, що забезпечують узгодження інтересів персоналу зі стратегічними цілями організації. Показано роль правових, етичних та цифрових засад у формуванні сучасних мотиваційних підходів.

Другий розділ присвячено аналізу фінансово-господарської діяльності та кадрової політики АТ «Київпроект». Виявлено дисбаланс між фактично застосовуваними та очікуваними працівниками методами стимулювання, а також рівень оплати праці, що є нижчим за середньоринковий. Недостатня формалізація корпоративних стандартів та відсутність кодексів управління й етики обмежують ефективність взаємодії в колективі.

У третьому розроблена модель поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та інформаційні інструменти мотивації. Запропоновано розробити Кодекс корпоративного управління та Кодекс корпоративної етики для підвищення прозорості управлінських процесів та довіри працівників.

Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, модернізація кадрової політики та розвиток корпоративної культури створюють передумови для зростання ефективності діяльності АТ «Київпроект» та його конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: мотивація праці, мотиваційний механізм, стимули, управління персоналом, HRM-системи, цифрові технології мотивації, корпоративна етика.

78 с., 17 табл., 17 рис., 81 джерел.

ANNOTATION

Kyslova M. A. Management of the motivational mechanism of the enterprise's personnel (on the example of JSC "Kyivproekt") Specialty 051 "Economics". Educational program "Business Economics: Management of People and Processes". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

In the first chapter, the multidimensional nature of motivation and its decisive influence on employees' work activity and performance are substantiated. Based on academic sources, the essence of the enterprise's motivational mechanism is summarized as a dynamic system of methods, tools, and regulators that ensure the alignment of employees' interests with the strategic goals of the organization. The role of legal, ethical, and digital foundations in shaping modern motivational approaches is demonstrated.

The second chapter is devoted to the analysis of the financial and economic activities and HR policy of PJSC "Kyivproekt". A discrepancy is identified between the motivational methods actually applied by the management and those expected by employees, as well as a wage level that is below the average market indicators. Insufficient formalization of corporate standards and the absence of governance and ethics codes limit the effectiveness of interaction within the team.

In the third chapter, a model is developed that integrates material, non-material, organizational, and informational motivation tools. It is proposed to develop a Corporate Governance Code and a Corporate Ethics Code to enhance transparency of managerial processes and strengthen employees' trust.

The comprehensive combination of material and non-material incentives, modernization of HR policy, and development of corporate culture create the prerequisites for improving the efficiency of PJSC "Kyivproekt" and its competitiveness in the market.

Keywords: labour motivation, motivational mechanism, incentives, personnel management, HRM systems, digital motivation technologies, corporate ethics.

78 p., 17 tabl., 17 fig., bibliography: 81 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ.....	8
1.1 Теоретичні основи мотивації праці та архітектура мотиваційного механізму.....	8
1.2 Роль мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства.....	15
1.3 Нормативно-правові, етичні та цифрові засади управління мотивацією.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АТ «КИЇВПРОЕКТ» ТА ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ.....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Київпроект».....	28
2.2 Діагностика системи мотивації персоналу АТ «Київпроект».....	37
2.3 Оцінювання поточної системи винагород і стимулювання її результативності.....	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ АТ «КИЇВПРОЕКТ».....	51
3.1 Цільова модель мотиваційного механізму та кадрова політика.....	51
3.2 Обґрунтування стратегічних підходів до удосконалення мотиваційного механізму.....	56
3.3 Запровадження інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.....	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Мотивація персоналу є важливим фактором ефективного функціонування будь-якого підприємства, адже саме вона визначає рівень трудової активності, ініціативності та відповідальності працівників. Ефективна мотивація забезпечує підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт, зниження рівня плинності кадрів і створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Водночас у сучасних умовах спостерігається низка проблем, пов'язаних із недостатньою результативністю існуючих систем мотивації. Часто вони не відповідають потребам працівників, не враховують галузеві та індивідуальні особливості. Саме тому важливого значення набуває формування дієвого мотиваційного механізму, який забезпечує цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників, сприяє підвищенню їх зацікавленості у результатах праці, розвитку професійних компетентностей та зміцненню організаційної культури.

Проблеми формування мотиваційного механізму персоналу підприємства досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, такими як: С.О. Гайдученко, І. А. Грузіна, Т. О. Кобелева, В. В. Корольков, О.В. Литвинчук, В.В. Пустовіт, М. М. Салун, Н.П. Сисоліна, О.А. Сікун, Н. І. Чухрай, О. Ю. Шалевська та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням мотивації, досі залишаються невирішеними окремі аспекти управління мотиваційним механізмом персоналу підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо покращення управління мотиваційним механізмом персоналу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та результативності роботи підприємства в цілому.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких **завдань дослідження:**

- визначити теоретичні основи мотивації праці та архітектуру мотиваційного механізму;
- охарактеризувати роль мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства;
- розглянути нормативно-правові, етичні та цифрові засади управління мотивацією;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Київпроект»;
- провести діагностику системи мотивації персоналу АТ «Київпроект»;
- оцінити поточну систему винагород і стимулювання та її результативність;
- запропонувати цільову модель мотиваційного механізму та кадрову політику;
- обґрунтувати стратегічні підходи до удосконалення мотиваційного механізму;
- запровадити інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

Об’єктом дослідження є мотиваційний механізм персоналу АТ «Київпроект».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління мотиваційним механізмом персоналу АТ «Київпроект».

У процесі написання роботи було використано такі **методи дослідження**, як: аналіз і синтез (для розкриття теоретичних основ мотивації праці, визначення сутності та структури мотиваційного механізму), порівняльний метод (для зіставлення точок зору науковців щодо трактування понять «мотивація», «мотиваційний механізм»), статистичний метод (для аналізу кількісних показників діяльності підприємства), графічний метод (для наочного представлення динаміки показників), метод узагальнення (для розробки рекомендацій) тощо.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні

наукових уявлень про сутність, структуру та функціонування мотиваційного механізму. У роботі систематизовано підходи вчених до розуміння поняття «мотивація», уточнено зміст категорії «мотиваційний механізм персоналу» та запропоновано власне визначення досліджуваної категорії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання керівниками підприємств для вдосконалення системи управління мотивацією персоналу. Результати дослідження можна використовувати у навчальному процесі при викладанні дисциплін відповідного спрямування.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати проведеного наукового дослідження були представлені, обговорені й отримали схвальні відгуки на науково-практичних конференціях:

1. Солоненко Ю. В., Кислова М. А. Цифрові інструменти в системі мотивації персоналу підприємства. Синергія економіки, менеджменту, обліку та права в умовах глобальних трансформацій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 9 жовтня 2025 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2025. С. 13–15.

2. Солоненко Ю. В., Кислова М. А. Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс: збірник наукових праць з матеріалами VIII Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 17 жовтня, 2025 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. С. 78–81.

Положення дослідження, що виносяться на захист:

Автором запропоновано:

- власне визначення поняття «мотиваційний механізм персоналу підприємства»;
- впровадити систему бонусів, систему преміювання за перевиконання плану;
- створити сприятливий психологічний клімат та впровадити wellness-програму.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ

1.1 Теоретичні основи мотивації праці та архітектура мотиваційного механізму

Теоретичне осмислення сутності мотивації праці починається з вивчення її першооснови – мотиву. Саме поняття «мотив» походить від латинського слова «movere», що означає «приводити до руху» або «штовхати». Таке внутрішнє спонукання є основним елементом будь-якої цілеспрямованої діяльності людини.

Дослідниця О. Ю. Шалевська акцентує увагу на раціональній складовій та визначає мотив як конкретну причину, яка спонукає індивіда до певних дій або допомагає зробити вибір на користь тієї чи іншої мети [75, с. 92].

Натомість І. А. Грузіна пропонує інше бачення та стверджує, що мотив представляє собою трансформовану та конкретизовану потребу людини. Дослідниця вважає, що потреба проходить через свідомість і набуває форми конкретного мотиву [11, с. 45].

Науковці Л. В. Проданова та О. В. Котляревський розглядають мотив як внутрішні усвідомлені або неусвідомлені спонукання до діяльності, кінцева мета яких – задоволення власних потреб індивіда [38, с. 15].

Отже, усі розглянуті підходи сходяться на тому, що мотив є внутрішнім рушієм людської діяльності.

Розуміння мотиву як первинного внутрішнього імпульсу дозволяє перейти до сутності мотивації. Існує безліч наукових підходів і точок зору щодо трактування поняття «мотивація», що зумовлено багатогранністю цього явища та різними методами його дослідження. Так, В.В. Пустовіт, К.Л. Нетудихата та Л.В. Броннікова розглядають мотивацію як процес, що спонукає людину до трудової діяльності, базується на використанні мотивів поведінки для досягнення як особистих, так і організаційних цілей [56].

На думку О.В. Литвинчук, мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх сил, які є стимулами для людини до виконання певних дій, що формують її поведінку на свідомому або підсвідомому рівні [33, с. 63].

О.А. Сікун визначила мотивацію як комплекс взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх чинників, що стимулюють працівника до результативної діяльності задля досягнення стратегічних цілей підприємства [62, с. 507].

Отже, мотивацію можна розглядати як багатогранний процес впливу на поведінку працівників, що поєднує внутрішні потреби людини та зовнішні стимули підприємства. Вона спрямована на активізацію трудової діяльності персоналу, підвищення його зацікавленості в результатах праці.

Мотивація формується під дією різних факторів і має свої внутрішні та зовнішні прояви. Саме тому доцільно розглянути її види. Науковець С.О. Гайдученко виділив 4 класифікаційні ознаки мотивації (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація мотивації

Джерело: складено автором на основі [7, с. 8].

Охарактеризуємо основні види мотивації.

За джерелами виникнення мотивів виокремлюють внутрішню та зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація виникає тоді, коли спонукання до діяльності походить від самої людини, вона формує мотиви, пов'язані з прагненням досягти мети, отримати задоволення від процесу роботи, здобути нові знання.

Зовнішня мотивація, навпаки, зумовлюється впливом зовнішніх чинників, системою оплати праці, наказами керівництва, правилами поведінки та іншими стимулами.

Варто зазначити, що межа між внутрішньою та зовнішньою мотивацією є відносною, оскільки в конкретних ситуаціях вони часто взаємодіють і доповнюють одна одну.

Для керівників важливо враховувати наявність обох типів мотивації, оскільки управління персоналом буде ефективним лише тоді, коли зовнішні стимули поєднуються з підтримкою внутрішніх мотивів працівників.

Залежно від напрямку досягнення цілей підприємства виділяють позитивну та негативну мотивацію.

Позитивна мотивація стимулює працівників до ефективної діяльності, сприяє досягненню цілей підприємства. Її основними формами є матеріальні заохочення (премії, надбавки до заробітної плати), а також нематеріальні стимули, такі як підвищення авторитету працівника, довіра з боку керівництва, можливість виконання важливих завдань, кар'єрне зростання [7, с. 8].

Негативна мотивація, навпаки, базується на покараннях і обмеженнях, які застосовуються у разі невиконання обов'язків або порушення трудової дисципліни. До неї належать штрафи, пониження в посаді, зниження соціального статусу, психологічний тиск тощо.

Система дисциплінарних заходів повинна бути прозорою, послідовною та зрозумілою для всіх працівників, щоб запобігти суб'єктивності й забезпечити справедливість у процесі управління мотивацією.

Залежно від основних груп потреб виокремлюють матеріальну, трудову

та статусну мотивацію.

Матеріальна мотивація відображає прагнення людини до підвищення рівня добробуту й забезпечення фінансової стабільності. Її ефективність залежить від рівня заробітної плати, структури доходів, справедливості їх розподілу та дієвості системи матеріального стимулювання на підприємстві.

Трудова мотивація формується під впливом змісту та умов праці, її організації, режиму роботи, можливості професійного розвитку й самореалізації. Вона пов'язана з внутрішнім задоволенням від процесу виконання роботи.

Статусна мотивація виражає прагнення працівника до вищого соціального становища, кар'єрного зростання, підвищення відповідальності та авторитету в колективі тощо.

За способами впливу на працівників розрізняють нормативну, примусову та стимулюючу мотивацію.

Нормативна мотивація ґрунтується на ідейно-психологічному впливі, що спонукає працівника діяти відповідно до встановлених норм і цінностей. Її інструментами є переконання, інформування, навіювання та створення позитивного морально-психологічного клімату у колективі.

Примусова мотивація спирається на владу керівника й передбачає використання покарань/загроз у разі порушення трудової дисципліни чи невиконання завдань [7, с. 9].

Стимулююча мотивація полягає у впливі на працівника через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, винагород, премій, пільг, можливостей кар'єрного зростання тощо.

Перші два види мотивації є прямими, адже передбачають безпосередній вплив на підлеглого, тоді як стимулююча має непрямий характер, оскільки залежить від зовнішніх чинників, що викликають у працівника бажану поведінку.

Отже, класифікація мотивації, запропонована С.О. Гайдученко, дозволяє більш глибоко зрозуміти її багатовимірний характер і розкрити різні напрями

впливу на трудову поведінку персоналу.

У сучасних українських наукових дослідженнях значну увагу приділено аналізу механізму мотивації. При цьому науковці трактують зазначене поняття по-різному, надають йому власного змістового наповнення.

На думку Н. І. Чухрай та Л. С. Лісовської, мотиваційний механізм інноваційної діяльності є системою, яка діє на основі зворотного зв'язку і формує у менеджерів підприємства потребу у мотиваційних перевагах щодо застосування інновацій як засобу досягнення конкурентних переваг [74, с. 122].

Науковці Н. І. Чухрай та Л. С. Лісовська зазначили, що ефективність мотиваційного механізму можлива лише за умови його побудови на основі економічних інструментів, а не адміністративного тиску. У такому випадку управлінський вплив реалізується через процес саморегулювання [74, с. 122].

Є. Л. Осипова та Г. Я. Голобородько вважають, що мотиваційний механізм є допоміжним бізнес-процесом, який дуже важливий для підтримки продуктивної та ефективної роботи працівників підприємства [45, с. 110].

Більшість сучасних дослідників, зокрема Л. В. Проданова та О. В. Котляревський, зазначають, що на формування мотиваційного механізму впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Оскільки трудова діяльність не може відбуватися відокремлено від зовнішнього середовища, важливо враховувати вплив суспільних механізмів мотивації праці [38, с. 20].

На думку М.В. Замроз та Л.Р. Кульчицької, для формування ефективного механізму соціально-економічної мотивації підприємство має розробити комплексне методичне забезпечення, яким передбачено створення цілісної системи регуляторів трудової поведінки персоналу, що охоплює всі необхідні методи, інструменти, ресурси, засоби та важелі цілеспрямованого впливу як на окремих працівників, так і на колектив у цілому [14, с.79].

Виходячи з аналізу різних наукових підходів та узагальнюючи думки вчених, можна запропонувати наступне власне визначення поняття «мотиваційний механізм персоналу підприємства» – це комплексна,

динамічна система взаємопов'язаних методів, інструментів і управлінських рішень, що спрямовані на формування, підтримання та посилення внутрішньої і зовнішньої зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства.

З урахуванням сутності мотиваційного механізму, необхідно розглянути його структуру (рис. 1.2).

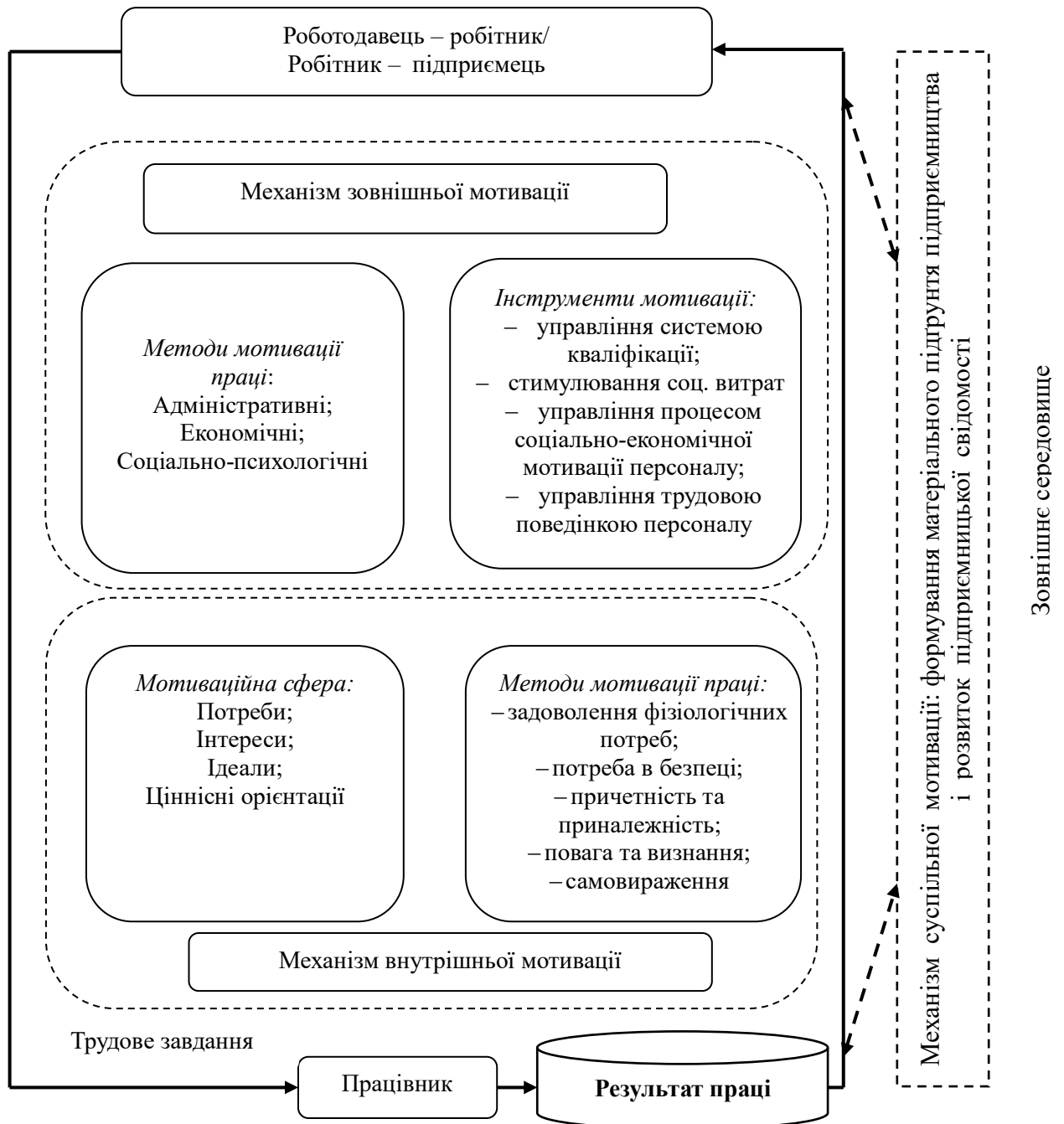


Рисунок 1.2 – Схема мотиваційного механізму трудової діяльності

Джерело: складено автором на основі [55, с. 21].

З рис.1.2 видно, що механізм складається з об'єктів, суб'єктів, методів, інструментів та чинників середовища.

Ефективність функціонування мотиваційного механізму безпосередньо залежить від логіки його побудови та послідовності реалізації. У цьому контексті заслуговує на увагу підхід М. М. Салун та О. В. Майстренко, які представили реалізацію мотиваційного механізму у вигляді послідовних етапів (рис. 1.3).

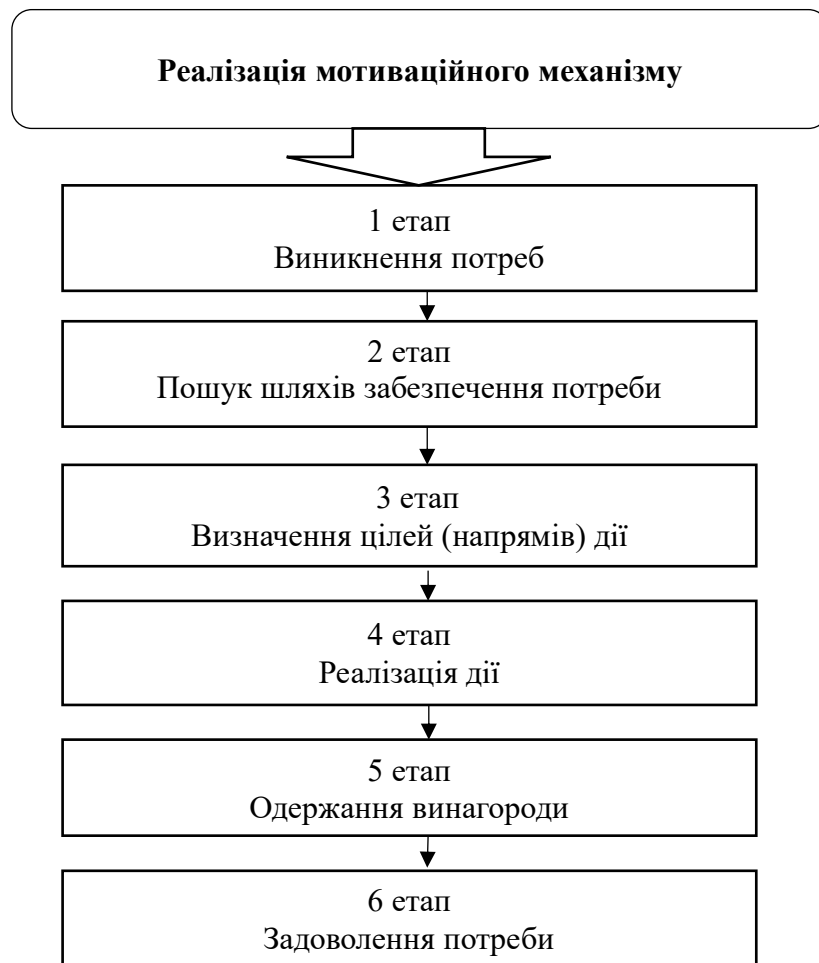


Рисунок 1.3 – Реалізація мотиваційного механізму

Джерело: складено автором на основі [60, с. 15].

Наведена схема реалізації мотиваційного механізму відображає послідовний процес перетворення потреб працівника у конкретні дії, спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства. Вона демонструє логічний взаємозв'язок між етапами мотивації, а саме від виникнення потреб до їх задоволення, що забезпечує формування внутрішніх стимулів до праці,

підвищення продуктивності та ефективності діяльності персоналу.

Отже, мотивація виступає не лише процесом спонукання працівників до продуктивної праці, а й складною системою взаємодії потреб, стимулів та інтересів.

1.2 Роль мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства

Мотивація відіграє важливу роль у сучасній системі управління персоналом, оскільки саме вона визначає рівень трудової активності, ініціативності та відповідальності працівників.

Автори підручника «Управління персоналом» В. Рульєв, С. Гуткевич та Т. Мостенська виділили функції управління персоналом як основні напрями діяльності управлінського апарату (рис. 1.4).

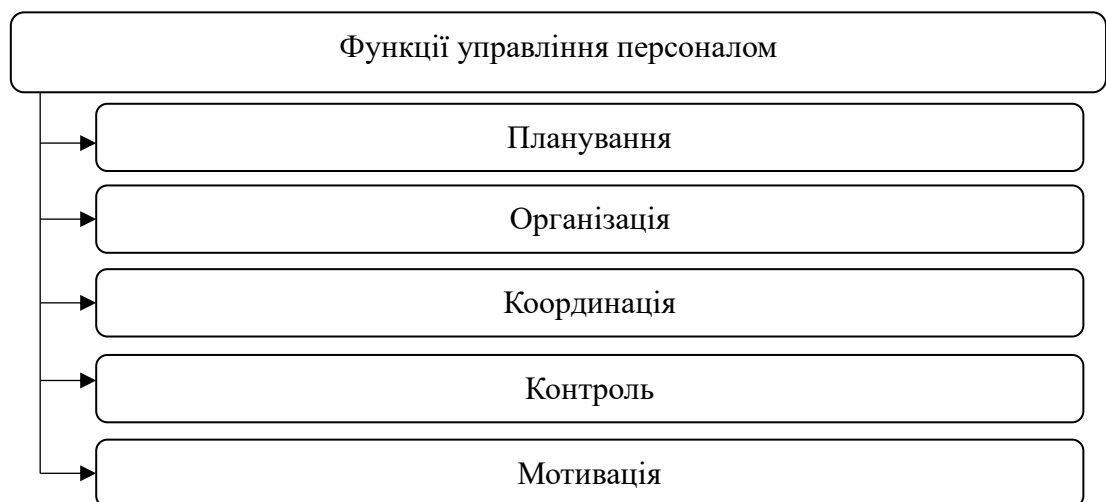


Рисунок 1.4 – Функції управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [58, с.13].

Отже, автори виділили мотивацію як одну з функцій управління персоналом.

Науковці Т.О. Кобелєва та П.Г. Перерва підкреслили, що ефективна мотивація є не лише засобом підвищення продуктивності праці, а й важливим інструментом забезпечення стабільності колективу, зниження плинності кадрів і розвитку організаційної культури підприємства [21, с. 134].

З метою більш глибокого розуміння структури мотиваційного механізму доцільно розглянути мотиваційні регулятори управління персоналом, визначені А. О. Козинцем, на рис. 1.5 відображено їх взаємозв'язок та роль у системі стимулювання працівників.

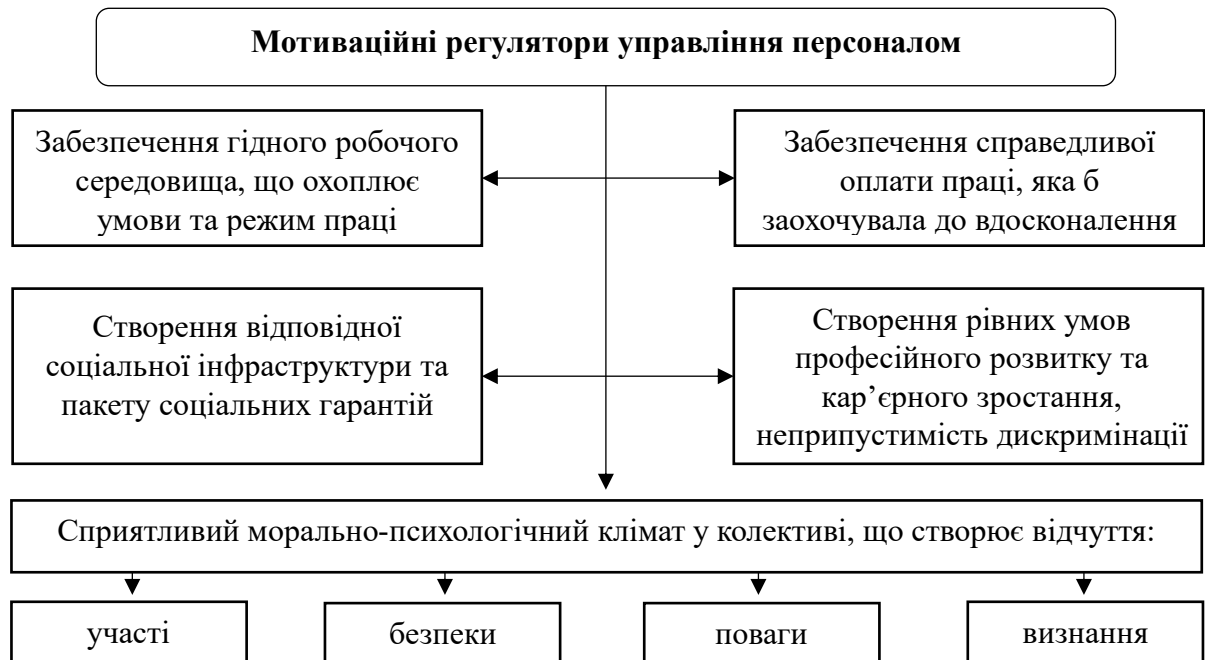


Рисунок 1.5 – Мотиваційні регулятори управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [24, с. 172].

Сприятливий морально-психологічний клімат у колективі –це важливий мотиваційний регулятор, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників та ефективність управління персоналом та створює відчуття участі, безпеки, поваги та визнання.

Під час формування ефективного механізму мотивації важливо, з точки зору М. В. Замроз та Л.Р. Кульчицької, враховувати не лише інтереси та потреби окремих працівників, але й забезпечувати їх тісний і чіткий зв'язок із загальними стратегічними цілями підприємства.

На рис. 1.6 наведено зв'язок цілей підприємства з потребами та інтересами працівників.



Рисунок 1.6 – Механізм мотивації працівників підприємства

Джерело: складено автором на основі [14, с.81].

Згідно з концепцією мотиваційного механізму, розробленою М. Замроз та Л. Кульчицькою, центральне місце в ньому, окрім методів та інструментів мотивації, займають цілі, інтереси та винагорода.

І.Л. Петрова, Т.І. Шпильова та Н.П. Сисоліна зазначили, що особливістю мотиваційного механізму є встановлення безпосереднього зв'язку між результатами праці, її оцінкою та винагородою [16, с. 245].

На рис. 1.7 наведено мотиваційний механізм підвищення результативності праці персоналу.

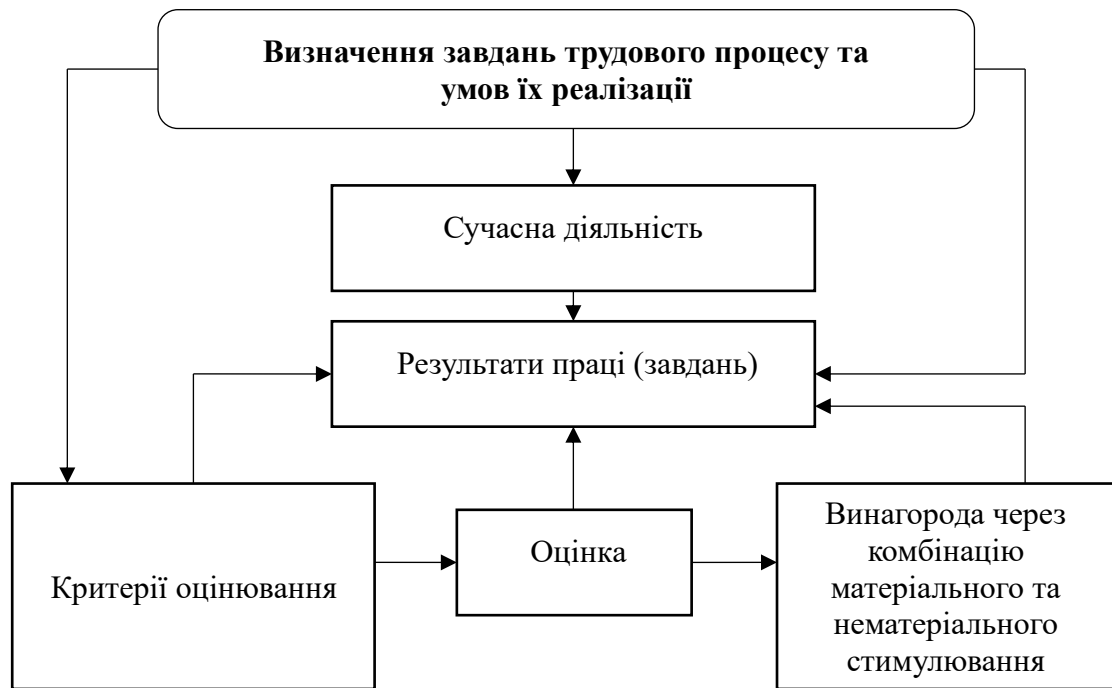


Рисунок 1.7 – Мотиваційний механізм підвищення результативності праці персоналу

Джерело: складено автором на основі [16, с. 245].

Отже, мотиваційний механізм виступає системним інструментом управління персоналом, який забезпечує взаємозв'язок між трудовими результатами, їх оцінкою та відповідною винагородою. Саме через реалізацію цього механізму досягається узгодження особистих інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності та результативності роботи колективу загалом.

Вчені Ф. Ш. Урманов та А. А. Касімова, досліджували процес формування системи мотивації на підприємстві та визначили низку принципів, дотримання яких забезпечує її ефективність:

- справедлива величина винагороди має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці працівника;
- зв'язок особистої винагороди з індивідуальними результатами діяльності – працівник повинен чітко розуміти, яку винагороду отримає за виконання конкретного обсягу роботи;

- зв'язок винагороди з колективними результатами праці – працівник має знати, яку частку винагороди він отримає за досягнення колективних цілей;
- своєчасність виплати винагороди – вона повинна надаватися одразу після досягнення відповідного результату;
- значущість винагороди – її розмір повинен задовольняти частину актуальних потреб працівника;
- прозорість і справедливість системи винагород – порядок нарахування повинен бути зрозумілим і сприйматися працівниками як об'єктивний;
- стимулювання винагороди – вона має спонукати працівників до подальшого підвищення результативності та професійного зростання [71, с.100].

Мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства, як зазначили В. В. Корольков та Д. О. Бабенко, спрямований на вирішення наступних завдань:

- покращення корпоративної культури та посилення соціальної відповідальності підприємства;
- сприяння особистісному розвитку та забезпеченню можливостей кар'єрного зростання для працівників;
- зростання рівня мотивації та активне залучення персоналу до трудового процесу;
- стимулювання працівників до формування необхідних професійних компетенцій та реалізації їхнього потенціалу;
- формування комфортних умов для досягнення максимальної задоволеності персоналу своїм робочим місцем [27].

Отже, мотиваційний механізм відіграє важливу роль у системі управління персоналом підприємства, оскільки саме він забезпечує узгодження цілей підприємства з особистими інтересами працівників. Завдяки ефективному функціонуванню зазначеного механізму створюються умови для

підвищення продуктивності праці, формування лояльності та залученості персоналу, зменшення плинності кадрів.

1.3 Нормативно-правові, етичні та цифрові засади управління мотивацією

У сучасних умовах конкуренції, нестабільності ринку праці та швидких технологічних змін особливого значення набуває побудова ефективної системи управління мотивацією.

З точки зору Н.С. Носань та Р.В. Коршукова процесу управління мотивацією персоналу характерна розробка та реалізація заходів, що спрямовані на підвищення кваліфікації, знань, мотивації та компетентності працівників, відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства [41].

А. Ю. Лизньова та В. В. Чуприна підкреслюють, що ефективне управління мотивацією персоналу можливе тільки за наявності дієвої системи управління персоналом, у межах якої формується належний рівень зацікавленості та вмотивованості працівників у досягненні високих результатів [32].

Водночас, А. О. Козинець підкреслює, що підвищення ефективності мотиваційного управління досягається шляхом розроблення та впровадження комплексної, адаптивної й прозорої мотиваційної системи [24, с. 174].

Ефективне управління мотивацією персоналу на підприємстві спирається на нормативно-правові, етичні та цифрові засади, які визначають правила взаємодії між роботодавцем і працівниками, забезпечують справедливість, прозорість і результативність трудової діяльності.

Розглянемо окремо всі аспекти управління мотивацією. Так, нормативно-правове забезпечення мотиваційного механізму охоплює систему законодавчих і підзаконних актів, що регулюють питання оплати праці, заохочення, дисципліни, соціального захисту та гарантій працівників.

Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII визначає основні засади регулювання трудових відносин між працівниками та

роботодавцями. Його норми спрямовані на підвищення ефективності праці, поліпшення її якості, зростання продуктивності та результативності діяльності персоналу. Реалізація положень Кодексу забезпечує зміцнення трудової дисципліни, підвищення матеріального й культурного добробуту працівників, а також формування свідомого ставлення до праці як до важливої життєвої цінності кожної людини [23].

Ст. 97 Кодексу законів про працю України визначає основні засади організації оплати праці на підприємствах, виділяє погодинну, відрядну та інші системи оплати праці.

Форми, системи та умови оплати праці, розміри окладів, тарифні ставки, надбавки, доплати, премії та інші заохочувальні й компенсаційні виплати встановлюються підприємством самостійно і закріплюються у колективному договорі з дотриманням чинного законодавства, а також галузевих і регіональних угод [23].

У випадку відсутності колективного договору роботодавець зобов'язаний узгодити питання оплати праці з профспілковим виборним органом або уповноваженим представником трудового колективу.

Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР регламентує економічні, правові та організаційні основи оплати праці працівників, що перебувають у трудових відносинах із підприємствами, установами й організаціями незалежно від форми власності. Документ визначає засади державного та договірного регулювання оплати праці й спрямований на забезпечення її відтворювальної та стимулюючої функцій [54].

Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII встановлює правові основи укладення, змісту та виконання колективних договорів і угод. Його мета полягає у створенні правових механізмів для регулювання трудових відносин та узгодження соціально-економічних інтересів між працівниками і роботодавцями [53].

Відповідно до положень Закону №3356, колективні договори та угоди укладаються на підставі чинного законодавства і взаємних зобов'язань сторін,

спрямованих на регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин у колективі [53].

У колективному договорі закріплюються взаємні зобов'язання між роботодавцем і працівниками, які регулюють виробничі, трудові та соціально-економічні відносини. Договір найчастіше охоплює питання, що пов'язані з:

- удосконаленням організації праці та виробництва;
- забезпеченням стабільної та продуктивної зайнятості;
- нормуванням і оплатою праці, визначенням форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, премій, надбавок тощо);
- встановленням гарантій, компенсацій і пільг;
- участю працівників у формуванні та розподілі прибутку підприємства;
- регламентацією робочого часу, відпочинку й режиму роботи;
- створенням безпечних і належних умов праці;
- організацією житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, оздоровлення та відпочинку працівників;
- забезпеченням діяльності профспілок або інших представницьких органів працівників;
- регулюванням фондів оплати праці та співвідношень між кваліфікаційними (посадовими) рівнями;
- дотриманням принципів рівності прав і можливостей для жінок і чоловіків;
- упровадженню заходів щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню), а також відновленню порушених прав;
- заборонаю будь-яких проявів дискримінації [53].

У зв'язку з ухваленням Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав працівників» від 12.05.2022 № 2253-IX, роботодавці мають вносити зміни до окремих аспектів кадрової політики, зокрема в частині формування вакансій, відбору кандидатів та підвищення на роботі [52].

Нововведенням цього Закону, за словами Л.В. Вакарюк, є встановлення додаткових обов'язків роботодавця щодо, наприклад, інформування працівників про зміст колективного договору. Відтепер роботодавець має забезпечити ознайомлення кожного працівника з колективним договором до початку виконання трудових обов'язків, а також протягом семи днів після затвердження нового договору або внесення змін до чинного. Крім того, Закон № 2253 передбачає зобов'язання сторін розміщувати текст колективного договору і відомості про стан його виконання на офіційних веб-сайтах [5, с. 60].

Такі нововведення спрямовані на підвищення прозорості трудових відносин, забезпечення відкритості діяльності роботодавців і посилення гарантій реалізації трудових прав працівників.

Важливе місце в системі управління мотивацією персоналу займають локальні нормативні акти, які конкретизують положення трудового законодавства та забезпечують справедливе й прозоре стимулювання праці.

Як зазначає Л. В. Вакарюк, до таких документів належать:

- Положення про умови оплати та стимулювання праці працівників;
- Положення про встановлення індивідуальних надбавок стимулюючого характеру до заробітної плати;
- Положення про надання щорічної грошової винагороди за сумлінну працю та зразкове виконання службових обов'язків [5].

Також Положення про матеріальне стимулювання працівників відіграє свою роль в управлінні мотивацією.

Положення про матеріальне стимулювання працівників визначає основні принципи формування та використання фонду додаткової оплати праці, а також порядок запровадження заходів матеріального заохочення на підприємстві. До складу фонду додаткової заробітної плати входять доплати, надбавки, премії, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також винагороди, що нараховуються за виконання виробничих завдань і функцій.

Запровадження Положення спрямоване на підвищення ефективності трудової діяльності персоналу, стимулювання розвитку професійних компетенцій і творчої ініціативи працівників, а також для покращення якісного складу трудового колективу.

Л. В. Вакарюк звертає увагу на поширені проблеми, пов'язані з формуванням положень про преміювання, зокрема на нечіткість критеріїв для нарахування премій і стимулюючих доплат. Часто показники ефективності формують занадто загально, наприклад, «досягнення планових показників» чи «сумлінне виконання обов'язків».

З точки зору дослідниці, встановлення конкретних, вимірюваних критеріїв для визначення розміру стимулюючих виплат сприятиме підвищенню об'єктивності управлінських рішень, зменшенню ризику суб'єктивізму керівництва та посиленню індивідуальної мотивації працівників до результативної праці.

Етичні засади управління мотивацією на підприємстві закріплюються у Кодексі корпоративної етики, який визначає основні моральні та поведінкові стандарти підприємства. Кодекс корпоративної етики – це система норм і принципів, що регулюють внутрішні взаємовідносини між працівниками, а також взаємодію підприємства з акціонерами, партнерами та клієнтами. Основи документу ґрунтуються на місії, цінностях і стратегічних цілях підприємства, формують єдине розуміння етичних правил ведення бізнесу та сприяють створенню довірчої й відповідальної корпоративної культури.

Кодекс корпоративної етики розробляють відповідно до чинного законодавства України, загальновизнаних принципів і норм ділової етики, а також принципів корпоративного управління підприємств. Документ не охоплює всі можливі ситуації, з якими можуть стикатися керівник та працівники у процесі виконання службових обов'язків, проте визначає та систематизує основні норми й принципи поведінки, яких мають дотримуватися всі працівники підприємства у своїй професійній діяльності.

Метою Кодексу корпоративної етики є формування культури управління

ризиками, запровадження високих етичних і професійних стандартів, а також забезпечення їх неухильного дотримання.

Кодекс виступає основним документом для підприємства, його керівництва, працівників та осіб, що діють від імені підприємства, у питаннях етичної поведінки.

Основним принципом для всіх співробітників, незалежно від посади чи рівня корпоративної взаємодії, є дотримання високих морально-етичних норм. Виконання положень Кодексу етики є обов'язковою вимогою для кожного працівника і розглядається як невід'ємна умова трудової діяльності на підприємстві.

І.В. Панченко виділив сучасні digital-інструменти для управління мотивацією працівників (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Сучасні digital-інструменти для управління мотивацією працівників підприємства

Напрями впровадження	Програмні продукти
Оптимізація управління персоналом за допомогою мобільних технологій	Calendly, Monday.com, BambooHR, Paychex Flex, Trello
Впровадження ІІІ	Lezo, Workable, Gusto
Платформи для відстеження емоційного стану працівників	Humu, Moodbeam, Microsoft Viva Insights
Імерсивні технології	VR/AR-технології

Джерело: складено автором на основі [47].

Отже, представлені у табл. 1.1 digital-інструменти дають змогу суттєво змінити підходи до управління мотивацією працівників, забезпечити автоматизацію рутинних процесів, оперативність обробки даних тощо. Використання цифрових технологій також сприяє зростанню задоволеності працівників, а отже і збільшенню прибутковості підприємства.

Показовим прикладом успішної цифрової трансформації в сфері управління мотивацією є компанія IBM, яка інтегрувала штучний інтелект і технології машинного навчання у бізнес-процеси, що дало змогу значно підвищити ефективність діяльності працівників [47].

Отже, у роботі розкрито теоретико-методологічні основи управління

мотиваційним механізмом на підприємстві. Визначено сутність мотивації, її роль у формуванні трудової поведінки працівників та структуру мотиваційного механізму. Досліджено роль мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства. Проаналізовано нормативно-правові, етичні та цифрові засади управління мотивацією.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дозволило встановити, що мотивація праці є багатоаспектним соціально-економічним явищем, яке визначає рівень трудової активності персоналу та ефективність функціонування підприємства. Аналіз наукових підходів довів, що мотив виступає внутрішнім спонукальним імпульсом до дії, а мотивація — це цілеспрямований процес перетворення потреб і стимулів у трудову поведінку працівника, спрямовану на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

У межах наукової літератури сформовано різні класифікації мотивації, серед яких найбільш системною є класифікація С.О. Гайдученка, що виокремлює внутрішню та зовнішню, позитивну й негативну, матеріальну, трудову, статусну, нормативну, примусову та стимулюючу мотивацію. Це підтверджує багатовимірність мотиваційного впливу на персонал і доводить, що ефективне управління мотивацією потребує комплексного поєднання різних її форм.

На основі опрацювання праць сучасних дослідників узагальнено сутність мотиваційного механізму підприємства. У роботі доведено, що мотиваційний механізм — це динамічна система взаємопов'язаних методів, інструментів, рішень і регуляторів, які формують і підтримують зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. Його архітектура включає суб'єкти та об'єкти управління, стимули, методи впливу, інструменти оцінювання та фактори зовнішнього середовища. Важливим є встановлений у літературі логічний зв'язок між потребами працівника, результатами праці та

системою винагороди, що забезпечує саморегулювання трудової поведінки та підвищення продуктивності.

Доведено, що мотиваційний механізм займає ключове місце в системі управління персоналом. Він сприяє стабільності колективу, зниженню плинності кадрів, розвитку організаційної культури, зростанню професійної активності та залученості працівників. Зв'язок стратегічних цілей підприємства з потребами персоналу створює основу для формування результативної системи стимулювання.

Окрему увагу приділено нормативно-правовим, етичним і цифровим засадам управління мотивацією. Законодавчі акти України встановлюють вимоги щодо оплати праці, соціальних гарантій, захисту прав працівників і регламентації трудових відносин. Етичні стандарти, закріплені у Кодексах корпоративної етики, забезпечують формування довіри, справедливості й корпоративної єдності. Сучасні digital-інструменти (HRM-системи, аналітика, ШІ, VR/AR-технології) дозволяють персоналізувати мотиваційні заходи, автоматизувати управління персоналом і підвищити задоволеність працівників.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що мотиваційний механізм є стратегічним елементом управління персоналом, який забезпечує узгодження інтересів працівників із завданнями підприємства. Його ефективність залежить від збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, дотримання правових та етичних норм, а також застосування цифрових технологій, що відповідають сучасним умовам розвитку економіки.

Таким чином, сформовано науково обґрунтоване підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів удосконалення мотиваційного механізму на конкретних підприємствах та оцінювання його впливу на результативність трудової діяльності персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АТ «КИЇВПРОЕКТ» ТА ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Київпроект»

Представником галузі будівництва є акціонерне товариство «Київпроект», яке було створене 28 грудня 1993 року на підставі наказу Управління комунального майна м. Києва №176 шляхом перетворення державного підприємства «Державний комунальний проєктний комплекс «Київпроект» у відкрите акціонерне товариство.

Діяльність АТ «Київпроект» охоплює три основні напрямки: проєктування, надання в оренду приміщень та супутні додаткові послуги.

Основним видом діяльності залишається проєктування, яке в АТ «Київпроект» сфокусоване на таких пріоритетних напрямках:

- цивільне будівництво (створення проєктів житлових та адміністративних будівель);
- відтворення духовної спадщини (роботи, пов'язані з реставрацією та реконструкцією культових споруд та пам'яток);
- привабливість столиці (розробка архітектурних рішень, що спрямовані на покращення естетики та вигляду міста);
- життєзабезпеченість міста (проєктування об'єктів критичної інфраструктури та систем життєдіяльності міста).

Досліджуване товариство має дворівневу структуру управління, що забезпечує чітке розмежування функцій та відповідальності між різними органами управління. До складу органів АТ «Київпроект» входять Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Директор.

Загальні збори є вищим органом управління і здійснюють вирішення основних питань діяльності товариства, затвердження стратегічних планів та змін до статутних документів.

Наглядова рада контролює діяльність товариства «Київпроект»,

забезпечує виконання рішень зборів акціонерів і здійснює загальний нагляд за роботою директора.

Директор здійснює виконавчі функції, безпосередньо керує поточною діяльністю підприємства та реалізацією рішень вищих органів управління. Зміни у складі органів АТ «Київпроект» та їх компетенцій можуть бути внесені лише через рішення Загальних зборів шляхом затвердження відповідних змін до Статуту.

Позачерговими загальними зборами акціонерів товариства 13.11.2023 р. було ухвалено рішення змінити тип товариства з публічного на приватне та оновити його найменування на акціонерне товариство «Київпроект». 14 листопада 2023 року зміни було зареєстровано в Єдиному державному реєстрі та оновлено Статут товариства.

Структуру власності представлено досліджуваного товариства «Київпроект» на рис. 2.1.

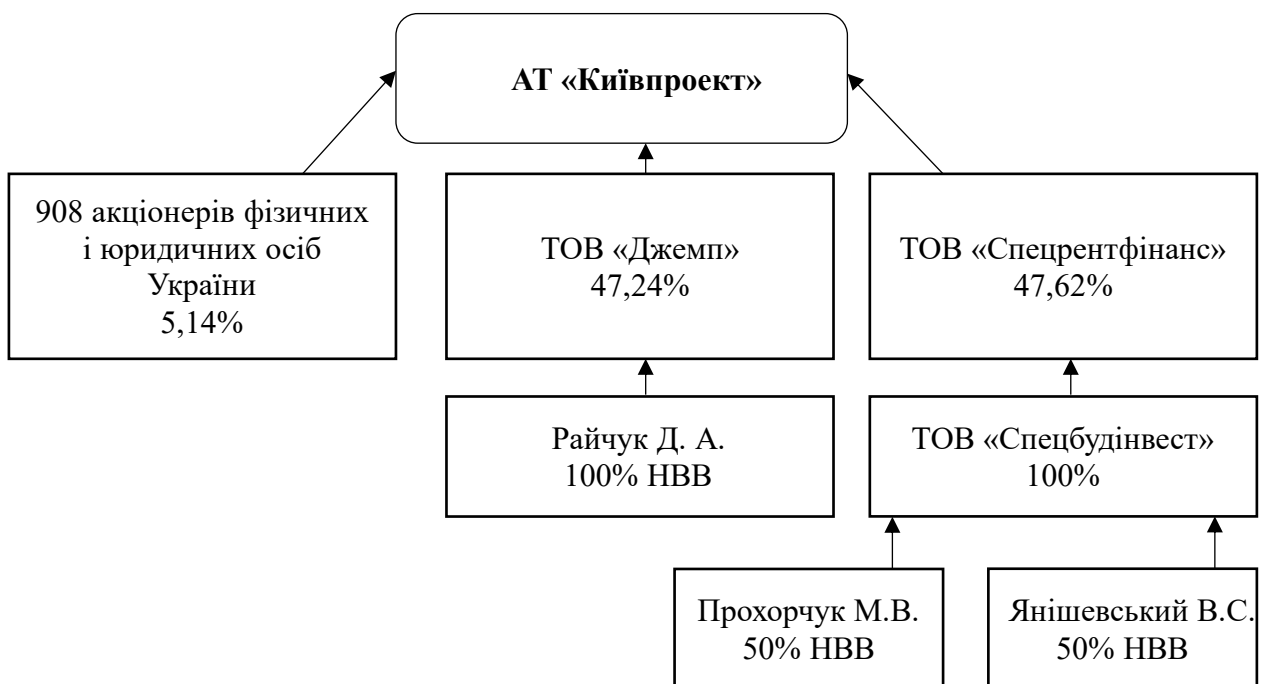


Рисунок 2.1 – Структура власності АТ «Київпроект» станом на 14.05.2025 р.

Джерело: складено автором на основі [46].

Дані рис. 2.1 свідчать, що одні особи приймають пряму участь у

формуванні власності досліджуваного товариства, а інші – опосередковану.

Так, ТОВ «Джемп» та ТОВ «Спецрентфінанс» приймають пряму участь, а ТОВ «Спецбудінвест» та інші інвестори мають опосередкований вплив на структуру власності АТ «Київпроект».

Загальну інформацію про товариство наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «Київпроект»

Повне найменування підприємства	Акціонерне товариство «Київпроект»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Дата реєстрації	18.01.1994 р.
Місцезнаходження	Україна, 01030, м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, буд. 16-22
Категорія підприємства	Середнє
Вид економічної діяльності	41.10 Організація будівництва будівель 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 71.11 Діяльність у сфері архітектури
Код за ЄДРПОУ	04012780
Адреса веб-сайту	http://www.kyivproekt.com/
Середня кількість працівників, осіб	23
Розмір чистого прибутку, тис. грн.	92,0
Структура управління	Дворівнева
Директор	П.С. Гуцало

Джерело: складено автором на основі [46, 79, 81].

Метою діяльності АТ «Київпроект» є отримання прибутку шляхом здійснення будівництва об'єктів нерухомості та забезпечення акціонерів необхідними ресурсами для ведення ними власної підприємницької діяльності, що досягається через продаж збудованих об'єктів нерухомого майна чи пов'язаних з ними майнових прав виключно в інтересах акціонерів товариства та на умовах, визначених ними.

Оцінимо фінансовий стан досліджуваного товариства «Київпроект».

Здатність товариства перетворити актив на гроші швидко і без втрат його ринкової вартості називається ліквідністю, аналіз якої проводять порівнянням обсягу поточних зобов'язань та наявністю ліквідних коштів.

Показники ліквідності АТ «Київпроект» проаналізовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ліквідності АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття балансу	14,40	15,22	15,46	+1,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	13,26	14,31	14,48	+1,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	0,92	0,09	-0,45

Джерело: складено автором на основі [57].

На основі даних табл. 2.2 можна зробити такі висновки. Коефіцієнт покриття відображає співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями підприємства. У АТ «Київпроект» спостерігається зростання показника протягом на 1,06 пунктів, і у 2024 році він досяг рівня 15,46, що значно перевищує нормативне значення (1,5-2). Така ситуація свідчить про наявність у товариства достатнього обсягу оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає частину поточних зобов'язань товариства, яку воно може погасити за рахунок найбільш ліквідних активів. У 2022-2024 рр. у АТ «Київпроект» спостерігалася тенденція до зростання показника, що свідчить про достатній рівень забезпеченості товариства швидко ліквідними активами для своєчасного виконання поточних зобов'язань.

Так, у 2022 році значення коефіцієнта становило 13,26, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань припадало понад 13 грн. ліквідних активів. У 2023 році показник зріс до 14 грн., а у 2024 році майже до 14,5 грн., що значно перевищує нормативне значення і характеризує високу платоспроможність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яку товариство може погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів. У АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр. спостерігалася зниження показника, що зумовлено суттєвим скороченням обсягів грошових коштів. Так, якщо у 2023 році їх сума перевищувала 4 млн. грн., то у 2024 році

становила лише 358 тис. грн. У результаті коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році наближався до 1, що свідчило про здатність АТ «Київпроект» повністю покривати поточні зобов'язання грошовими коштами, тоді як у 2024 році він знизився до рівня 10 коп. на 1 грн. зобов'язань.

В цілому, можна відзначити позитивну тенденцію, АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр. мало достатній рівень ліквідності для забезпечення платоспроможності в короткостроковій перспективі.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності АТ «Київпроект» (табл.2.2).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,29	0,17	0,15	-0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	3,44	5,88	6,67	+3,23
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,73	-3,20	-4,16	-3,43
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,71	0,83	0,85	+1,15
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,98	0,98	0,98	-

Джерело: складено автором на основі [57].

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що значення фінансових показників АТ «Київпроект» у досліджуваному періоді змінювалися як у бік зростання, так і зниження, що характеризує нестабільність фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт автономії відображає рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та показує, наскільки товариство здатне самостійно забезпечувати свою діяльність за рахунок власних коштів. Оптимальне значення цього показника становить 0,5.

У АТ «Київпроект» частка власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування була недостатньою: у 2022 році – 29% при нормативному значенні 50%, у 2023 році – 17%, а у 2024 році лише 15%. Така тенденція

свідчить про зростання фінансової залежності товариства від залучених коштів.

Оскільки коефіцієнт автономії у 2022–2024 рр. мав тенденцію до зниження, то, відповідно, коефіцієнт фінансової залежності зростав. Зокрема, у 2024 році його значення збільшилося порівняно з 2022 роком на 3,23 пункти та становило 6,67. Така динаміка свідчить про посилення фінансової залежності АТ «Київпроект» від зовнішніх джерел фінансування, що може підвищувати ризики втрати фінансової стабільності підприємства.

Показник концентрації позикового капіталу демонструє, яка частина активів товариства фінансується за рахунок зобов'язань. У 2022 році 71% активів товариства «Київпроект» фінансувалися за рахунок позикового капіталу, тоді як у 2023 та 2024 рр. частка збільшилась та становила відповідно 83 та 85%, що перевищувало нормативні показники, які становлять 40-60%.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності АТ «Київпроект» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати діяльності АТ «Київпроект» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1727	1634	950	-777
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	684	707	649	-35
Валовий прибуток(збиток)	1043	927	301	-742
Інші операційні доходи	294	703	527	+233
Адміністративні витрати	660	706	116	-544
Інші операційні витрати	1251	702	626	-625
Фінансовий результат від операційної діяльності	-574	222	86	+660
Інші фінансові доходи	714	117	532	-182
Інші фінансові витрати	-	9	506	+506
Інші витрати	92	167	-	-92
Фінансовий результат до оподаткування	41	163	112	+71
Витрати з податку на прибуток	8	29	20	+12
Чистий прибуток (збиток)	33	134	92	+59

Джерело: складено автором на основі [57].

Оцінивши фінансові результати діяльності товариства необхідно відмітити, що за 2022-2024 роки майже всі показники діяльності АТ «Київпроект» зменшились: як доходи, так і витрати.

Оцінка фінансових результатів діяльності показала, що майже всі показники діяльності товариства зменшились. Так, розмір чистого доходу зменшився за звітний майже на 780 тис. грн. Ситуація пов'язана в першу чергу з реконструкцією будівлі та території, що приносила доходи від оренди.

Собівартість реалізованої продукції теж зменшилась і в 2024 році становила 649 тис. грн., тоді коли у 2022 році показник був на 35 тис. грн. більше. Зменшення собівартості у 2024 році порівняно з даними 2022 та 2023 років відбулось за рахунок зменшення, наприклад, порівняно з даними 2023 року суми податків з 500 тис. грн у 2023 році до 419 у 2024 році, витрат на оплату праці з 136 до 102 тис. грн, комунальних послуг з 13 до 4 тис. грн.

На формування фінансового результату від операційної діяльності вплинуло збільшення сум інших операційних доходів у 2024 році порівняно з даними 2022 року. Названі доходи представляють собою сумарно дохід від реалізації оборотних активів у сумі 508 тис. грн., дохід від списання кредиторської заборгованості у сумі 13 тис. грн., доходів від компенсації орендарями комунальних послуг у сумі 4 тис. грн та інших витрат у розмірі 2 тис. грн.

Адміністративні витрати суттєво зменшились у 2024 році за рахунок зменшення суми професійних послуг та інформаційно-консультаційних послуг з 420 у 2023 до 15 тис. грн у 2024 році. Витрати на оплату праці зменшились з 174 у 2023 до 46 у 2024 році.

Інші операційні витрати зменшились на 625 тис. грн за 2022-2024 рр.

Збільшилась сума інших фінансових витрат за 2022-2024 рр. на 506 тис. грн., сума фінансових доходів зменшилась на 182 тис. грн. відповідно у 2024 році АТ «Київпроект» отримало фінансовий результат до оподаткування у розмірі 112 тис. грн., що на 70 тис. грн. більше ніж у 2022 році.

Отже, у 2022-2024 рр. діяльність АТ «Київпроект» завершувалася

отриманням чистого прибутку, який становив відповідно 33 тис. грн, 134 тис. грн та 92 тис. грн. У 2024 році спостерігалось зменшення величину прибутку порівняно з 2023 роком, однак показник усе ж перевищив рівень 2022 року, що показує збереження позитивної тенденції у фінансових результатах підприємства.

Для більшої наочності проаналізуємо динаміку зміни чистого прибутку АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр., представлену на рис. 2.2.

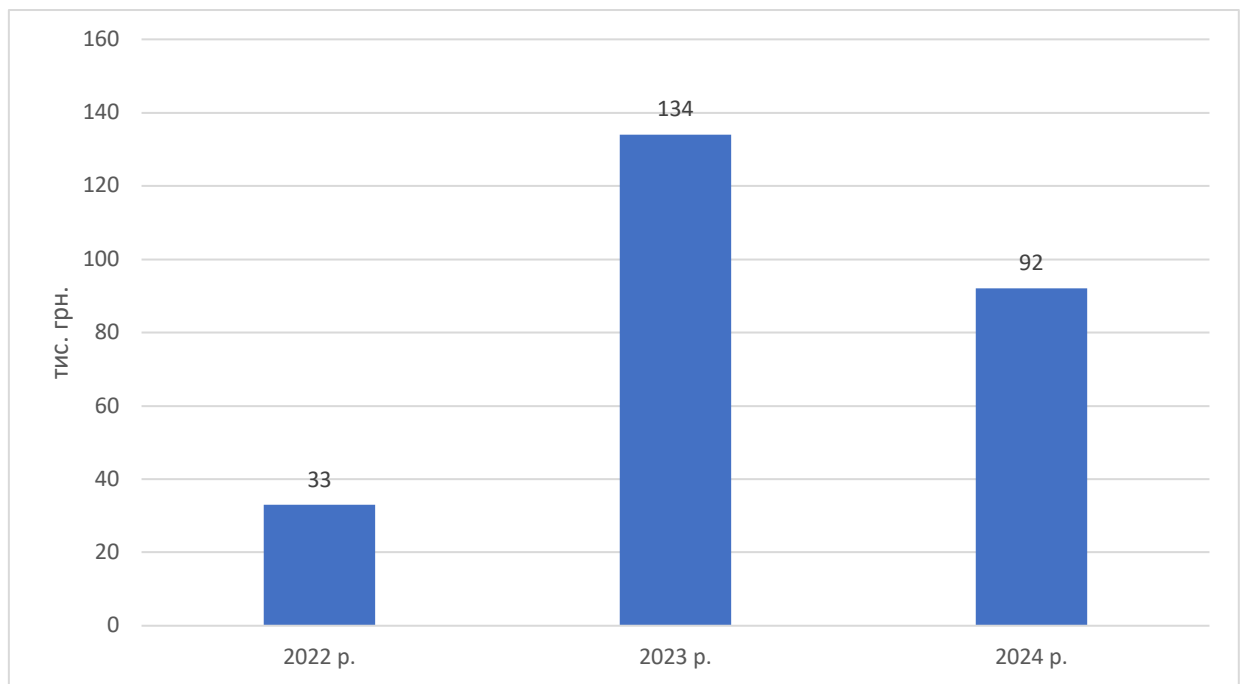


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором самостійно

З рис. 2.2 чітко видно, що у результаті діяльності кінцевим фінансовим результатом АТ «Київпроект» був чистий прибуток, розмір якого у 2024 році становив 92,0 тис. грн.

Структура капіталу використовується для того, щоб визначити пропорції між різними джерелами, які підприємство використовує у своїй фінансовій діяльності.

Розглянемо склад і структуру капіталу товариства у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад і структура капіталу АТ «Київпроект» за 2022-2024 рр., тис. грн.

ПОКАЗНИК	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал	41181	23,83	37313	16,73	37405	14,67	-3776	-9,16
Позиковий капітал	131598	76,17	185758	83,27	217596	85,33	+85998	+9,16
Капітал всього	172779	100	223071	100	255001	100	+82222	x

Джерело: складено автором на основі [57].

Дані табл. 2.5 свідчать, що у 2022-2024 рр. структура капіталу АТ «Київпроект» не відповідала нормативним пропорціям фінансової стійкості, оскільки позиковий капітал суттєво перевищував власний. Так, у 2022 році співвідношення становило 76,17 : 23,83, а у 2024 році вже 85,33 : 14,67, що показує поглиблення фінансової залежності підприємства.

Зменшення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування є негативною тенденцією, адже воно знижує рівень фінансової автономії товариства та підвищує ризики платоспроможності.

Розглянемо структуру капіталу АТ «Київпроект» на рис. 2.3.

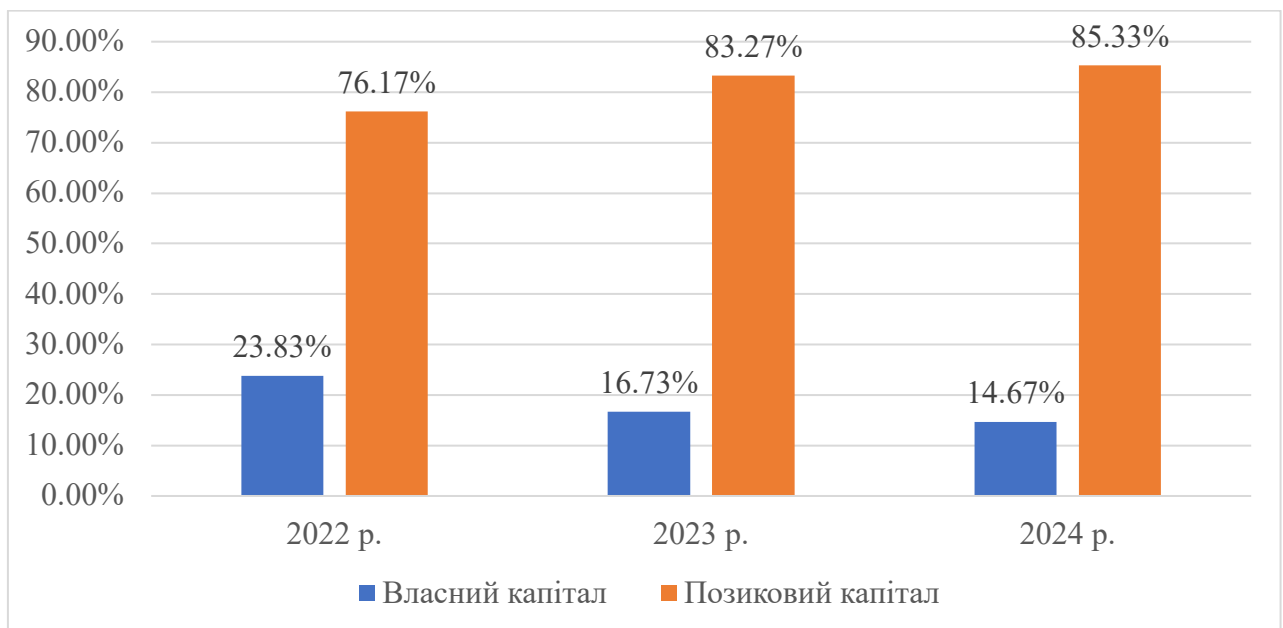


Рисунок 2.3 – Структура капіталу АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором самостійно

З даних рис. 2.3 видно, що у структурі капіталу досліджуваного товариства переважає позиковий капітал.

Отже, об’єктом дослідження у роботі є АТ «Київпроект», яке займається розробкою архітектурних та інженерних проєктів, проведенням експертиз будівельної документації, наглядом за будівництвом, консультуванням з питань будівництва та реконструкції об’єктів.

Оцінка фінансового стану показала, що товариство у 2022-2024 рр. мало можливість покрити поточні зобов’язання ліквідними активами, результатом діяльності був прибуток, розмір якого у 2024 році становив 92,0 тис. грн.

2.2 Діагностика системи мотивації персоналу АТ «Київпроект»

Персонал є одним із найважливіших ресурсів будь-якого підприємства. Від професійного рівня, кваліфікації та мотивації працівників залежить ефективність діяльності товариства, досягнення стратегічних цілей та загальний успіх підприємства.

Персонал АТ «Київпроект» складається з працівників різних категорій, що забезпечують ефективну роботу підприємства.

Оцінимо персонал АТ «Київпроект» у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка персоналу АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	15	12	16	+1
Середня чисельність позаштатних працівників, осіб	3	3	5	+2
Середня чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого дня, осіб	10	12	2	-8
Всього працівників, осіб	28	27	23	-5

Джерело: складено автором на основі [46].

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про зміни у складі персоналу. Загальна чисельність працівників у 2024 р. скоротилася на 5 осіб та становила 23 особи.

При цьому спостерігається зростання кількості штатних працівників на 1 особу та позаштатних на 2 особи, що ілюструє гнучкість політики управління трудовими ресурсами підприємства.

Позитивним аспектом є суттєве зменшення кількості осіб, зайнятих на умовах неповного робочого дня, тобто відбулось збільшення частки повної зайнятості та зміцнення стабільності трудових відносин.

Для визначення ефективних методів мотивування в АТ «Київпроект» було проведено опитування працівників, яке дозволило з'ясувати їхні пріоритети щодо матеріальних та нематеріальних стимулів, а також оцінити ступінь задоволеності діючими мотиваційними заходами на підприємстві.

У ТОВ «Київпроект» було проведено опитування 23 працівників віком від 26 до 49 років з метою визначення, яким методам мотивування вони надають перевагу для підвищення власної продуктивності та ефективності роботи.

На рис. 2.4 подано розподіл фактичних методів мотивування у досліджуваному товаристві.

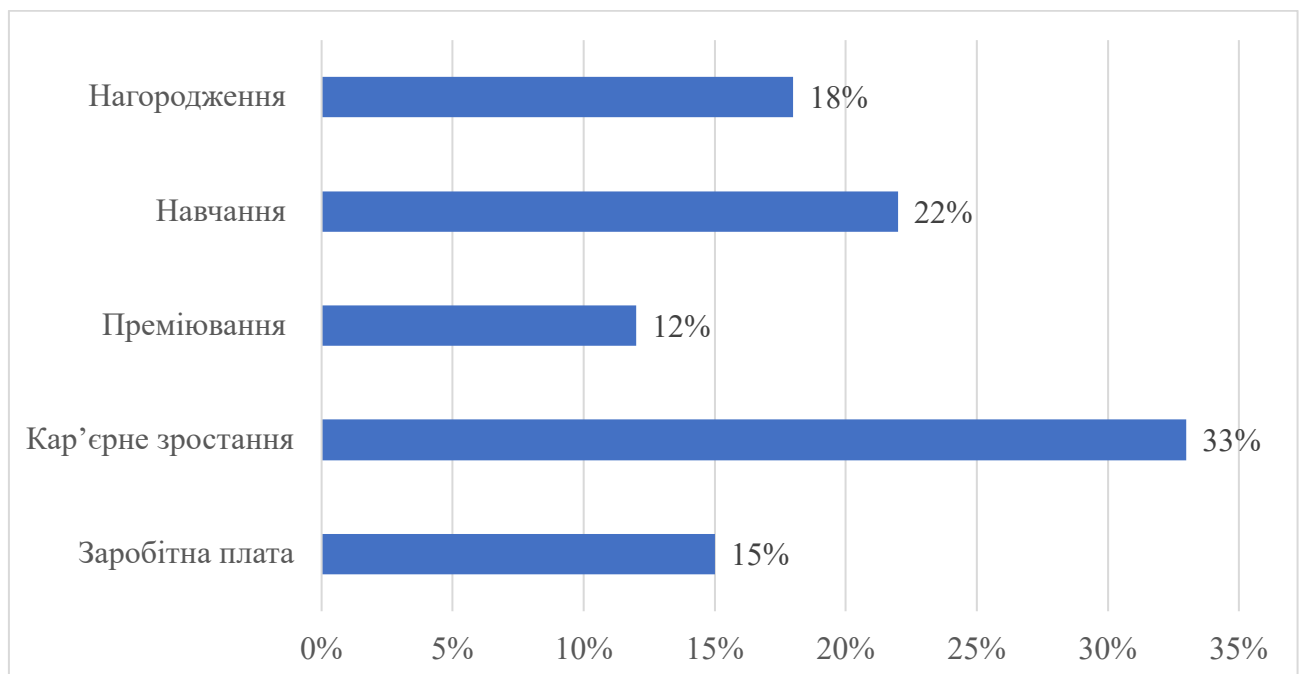


Рисунок 2.4 – Розподіл фактичних методів мотивування у АТ
«Київпроект» у 2024 році, %

Джерело: складено автором самостійно

За результатами дослідження встановлено, що найбільшу роль у системі мотивації у 2024 році відіграє кар'єрне зростання, що становить 33%, яке є основним мотиватором для працівників, який стимулює їх розвиватися, брати на себе нові обов'язки і залишатися у товаристві.

На другому місці стоїть навчання, що становить 22%, яке дає можливість підвищувати професійні навички та компетенції. Фактично товариство використовує його для спеціалістів і тих, хто претендує на кар'єрне зростання.

Третє місце займає нагородження, тобто внутрішнє визнання, похвала, відзнаки, це нематеріальна мотивація, що підвищує моральний дух, корпоративну культуру та мотивацію працівників у короткостроковій перспективі.

Далі йде заробітна плата, що становить 15%, що є базовим матеріальним мотивом, який утримує працівників у товаристві.

І останнє місце становить преміювання, яке використовується найменше. Товариство фактично надає його обмежено, через що його вплив на мотивацію нижчий.

В цілому, система мотивації АТ «Київпроект» у 2024 році спирається на нематеріальні методи, а саме кар'єра та навчання, більше використовуються ніж матеріальні (зарплата, премії), бо це дешевше і водночас ефективно для утримання та розвитку персоналу.

На наступному етапі опитування працівникам необхідно було відповісти на запитання щодо фактичних методів мотивування, що застосовуються у товаристві.

Відповіді працівників досліджуваного товариства «Київпроект» подано на рис. 2.5.

Дані рис. 2.5 свідчать, що найважливішим методом мотивування для працівників досліджуваного товариства виявилася заробітна плата, про що повідомили 42 % працівників. Така ситуація показує, що більшість працівників оцінюють матеріальне заохочення як головний фактор мотивації. Зарплата формує базову стабільність і передбачуваність доходу, що особливо

важливо у періоди економічної нестабільності.

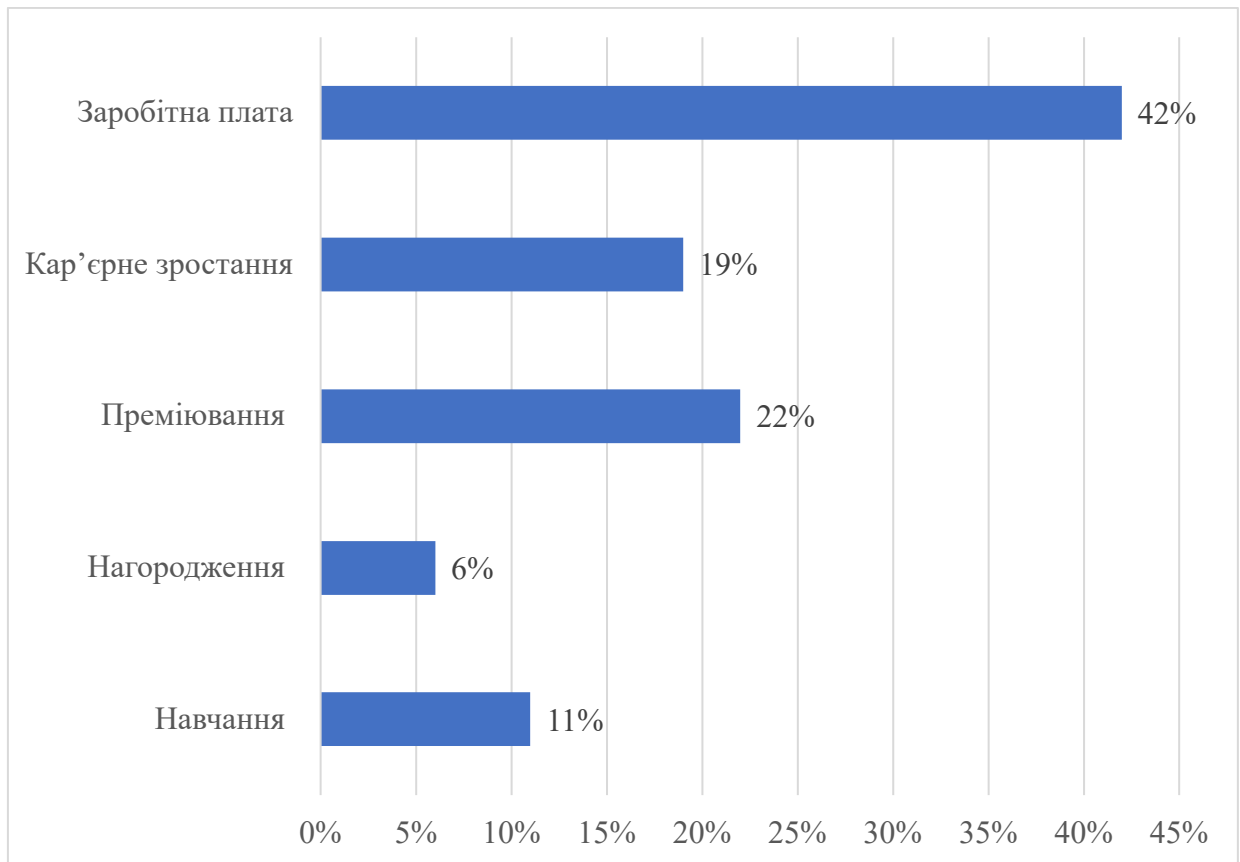


Рисунок 2.5 – Розподіл бажаних методів мотивування у АТ
«Київпроект» у 2024 році, %

Джерело: складено автором самостійно

На другому місці стоїть преміювання, що складає 22 % голосів. Працівники цінують додаткові виплати за результати, що робить премії ефективним короткостроковим стимулом, а це матеріальний метод, який легко застосовувати і коригувати відповідно до досягнень працівників.

Кар'єрне зростання посіло третє місце, яке обрали 19 % працівників. Хоча воно менш вагоме для більшості працівників у фінансовому сенсі, можливість підвищення по службі і розвитку навичок залишається важливим мотиватором для тих, хто планує довгострокову роботу у товаристві.

Менше значення працівники надали навчанню – 11 % і нагородженню – 6 %. Навчання використовується для розвитку навичок, але сприймається як

додатковий, а не основний стимул. Внутрішнє визнання та нагородження – це нематеріальна мотивація, яка впливає на моральний стан і корпоративну культуру, але для більшості працівників не є пріоритетом.

На рис. 2.6 представлено співставлення реальних та фактичних методів мотивування.

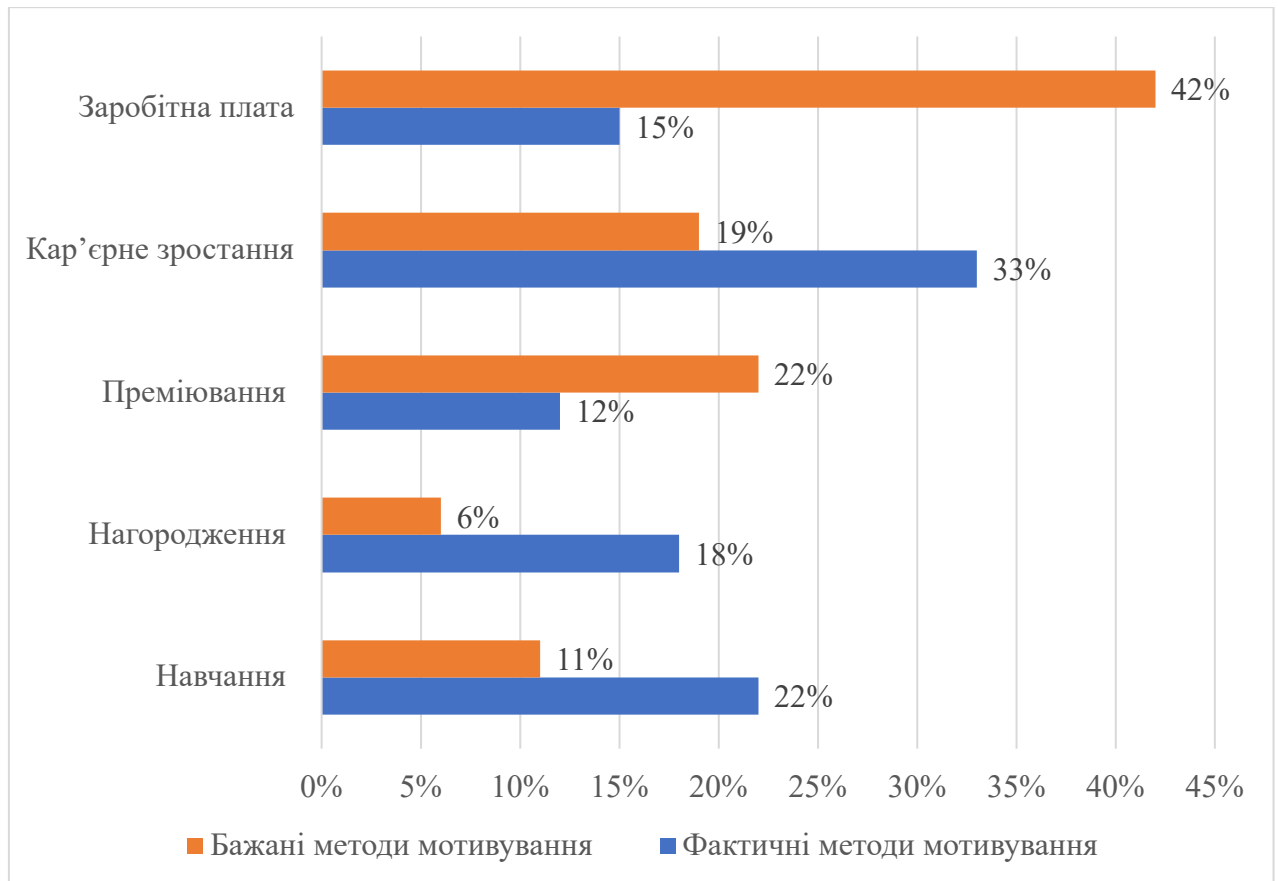


Рисунок 2.6 – Розподіл фактичних та бажаних методів мотивування у
АТ «Київпроект» у 2024 році, %

Джерело: складено автором самостійно

Порівняння відповідей працівників на два запитання дозволяє зробити висновок, що найбільш важливим засобом стимулювання на сьогоднішній день для працівників є матеріальні методи стимулювання, а саме – заробітна плата.

В цілому, фактичні і бажані методи мотивації суттєво відрізняються. Так, працівники АТ «Київпроект» визначили два методи, які застосовуються у товаристві: кар'єрне зростання та навчання.

Також виділили два методи, які були б бажаними у мотивуванні:

- заробітна плата;
- преміювання.

АТ «Київпроект» у своїй діяльності наразі не керується власним кодексом корпоративного управління. Згідно з чинним законодавством України, зокрема відповідно до ст. 39 Закону України «Про акціонерні товариства», затвердження принципів або кодексу корпоративного управління належить до виключної компетенції загальних зборів акціонерів. Проте збори АТ «Київпроект» відповідний кодекс не затверджували. У зв'язку з цим підприємство не посилається на власний кодекс корпоративного управління.

Окрім цього, у товаристві не розроблено Кодекс корпоративної етики, який мав би визначати основні морально-етичні норми поведінки працівників, принципи взаємодії між колегами, керівництвом та партнерами, а також сприяти формуванню корпоративної культури підприємства. Наявність такого документа підвищила б рівень довіри, відкритості та відповідальності в колективі, а також позитивно вплинула б на імідж АТ «Київпроект» як соціально відповідального роботодавця.

Отже, у досліджуваного товаристві «Київпроект» переважають нематеріальні методи мотивування, що показує орієнтацію керівництва на створення сприятливого психологічного клімату та умов для професійного розвитку працівників. У товаристві не розроблено Кодекс корпоративного управління та Кодекс корпоративної етики. Відсутність цих документів ускладнює формування єдиних стандартів поведінки, принципів взаємодії між керівництвом і працівниками, а також механізмів корпоративної відповідальності.

2.3 Оцінювання поточної системи винагород і стимулювання її результативності

Для оцінювання винагород і стимулювання працівників доцільно проаналізувати структуру та динаміку фонду оплати праці підприємства.

Рівень та співвідношення його складових безпосередньо відображають політику АТ «Київпроект» у сфері матеріального заохочення персоналу, а також дозволяють визначити, наскільки ефективно функціонує діюча система мотивації.

Фонд оплати праці (ФОП) – це сукупність усіх виплат, що підприємство здійснює своїм працівникам за виконану роботу.

У табл. 2.7 наведено фонд оплати праці АТ «Київпроект» та його структура.

Таблиця 2.7 – Фонд оплати праці АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Звітні роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Фонд основної заробітної плати	1434,6	61,1	1485,7	63,4	2004,5	67,3	+569,9	+6,2
2 Фонд додаткової заробітної плати	826,0	35,2	805,4	34,4	933,7	31,3	+107,7	-3,9
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	570,6	24,3	585,8	25,0	628,8	21,1	+58,2	-3,2
- премії за виробничі результати	255,4	10,9	219,6	9,4	304,9	10,2	+49,5	-0,7
3 Інші виплати	87,0	3,7	51,5	2,2	41,7	1,4	−45,3	-2,3
Фонд заробітної плати	2348,3	100	2343,0	100	2980,0	100	+631,7	x

Джерело: складено автором на основі [57].

Фонд основної заробітної плати збільшився з 1,4 млн. грн. у 2022 р. до 2,0 млн. грн у 2024 р., тобто на з 61,1 % до 67,3%, що показує акцент товариства на стабільній базовій оплаті праці.

Фонд додаткової заробітної плати зріс із 826,0 тис. грн до 933,7 тис. грн., проте його частка у структурі фонду зменшилася з 35,2% до 31,3%.

Надбавки та доплати збільшилися в грошовому виразі, але частка у структурі зменшилася з 24,3% до 21,1%. Премії за виробничі результати також

зросли у грошовому виразі, а частка у структурі зменшилась, але не суттєво.

Інші виплати скоротилися як у грошовому вираженні, так і у структурі фонду, що показує зменшення додаткових стимулів працівників.

Наочно структуру фонду оплати праці представлено на рис. 2.7.

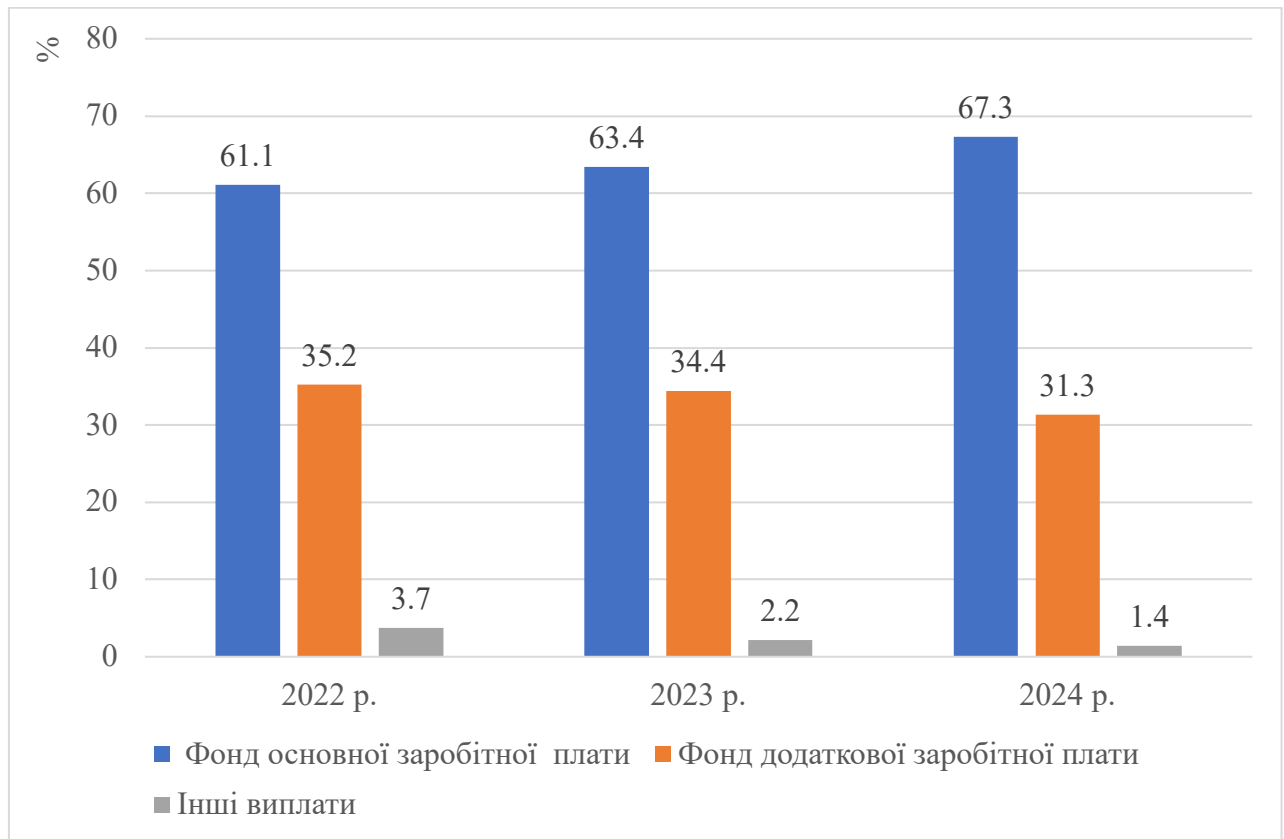


Рисунок 2.7 – Структура фонду оплати праці АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором самостійно

Отже, можна зробити висновок, що фонд оплати праці АТ «Київпроект» складається з 3 частин:

1. Фонд основної заробітної плати є базовою винагородою працівників за виконання посадових обов'язків. Основна частина ФОП є регулярною і стабільною, не залежить від результатів роботи підприємства та премій.

Фонд основної заробітної плати складається з:

- посадового окладу;
- тарифної ставки;
- базової зарплати за відпрацьований час.

2. Фонд додаткової заробітної плати – виплати понад основну зарплату, що стимулюють працівників до ефективнішої роботи. Частка додаткової зарплати в структурі ФОП коливається в межах 31-35%.

Фонд додаткової заробітної плати включає: надбавки та доплати (за кваліфікацію, шкідливі умови праці, вислугу років тощо); премії за виробничі результати, виконання плану; матеріальну допомогу, бонуси, винагороди за конкретні досягнення.

3. Інші виплати – менш регулярні або одноразові виплати, які не входять до основної та додаткової зарплати.

Інші виплати: виплати соціального пакета; допомога на оздоровлення; компенсації, страхові виплати, надзвичайні премії.

Загалом, структура фонду оплати праці демонструє тренд до збільшення стабільної базової заробітної плати і одночасного зменшення частки додаткових та інших виплат, що відображає традиційний підхід підприємства до стимулювання персоналу. Для підвищення мотивації доцільно збільшити преміальні та інші заохочувальні виплати, прив'язані до результатів праці.

У звітності АТ «Київпроект» зазначено інформацію щодо винагород членів Ради товариства та виконавчого органу.

У табл. 2.8 та 2.9 наведено інформацію про винагороди членів Ради АТ «Київпроект» та виконавчого органу у 2023 та 2024 рр.

Таблиця 2.8 – Інформація про винагороду членів виконавчого органу та Ради АТ «Київпроект» у 2023 р., грн.

Орган управління	Дата вступу на посаду	Члени виконавчого органу та Ради АТ «Київпроект»	Розмір винагороди у національній валюті, яку виплатили	
			Фіксована частина винагороди	Змінна частина винагороди
Виконавчий орган (директор)	21.10.2020 р.	Гуцало Павло Сергійович	216000,0	-
Рада	24.12.2020 р.	Софієв Сергій Сергійович	-	-
Рада	01.07.2024 р.	Шамрай Олександр Вікторович	-	-
Рада	24.12.2020 р.	Янішевський Андрій Вікторович	-	-

Джерело: складено автором на основі [57].

Таблиця 2.9 – Інформація про винагороду членів виконавчого органу та Ради АТ «Київпроект» у 2024 р., грн.

Орган управління	Дата вступу на посаду	Члени виконавчого органу та Ради АТ «Київпроект»	Розмір винагороди у національній валюті, яку виплатили	
			Фіксована частина винагороди	Змінна частина винагороди
Виконавчий орган (директор)	21.10.2020 р.	Гуцало Павло Сергійович	281198,0	-
Рада	24.12.2020 р.	Софієв Сергій Сергійович	-	-
Рада	01.07.2024 р.	Шамрай Олександр Вікторович	-	-
Рада	24.12.2020 р.	Янішевський Андрій Вікторович	-	-

Джерело: складено автором на основі [57].

Дані табл. 2.8 та 2.9 свідчать, що представники Ради АТ «Київпроект» не отримували у 2023 та 2024 рр. винагород у вигляді фіксованої частини заробітної плати, тоді як керівник товариства отримав у 2023 році 216 тис. грн., а у 2024 році 281 тис. грн.

П.С. Гуцало керує поточною діяльністю підприємства. Його винагорода складається із фіксованої частини та премій.

Інформація про винагороди обов'язково розкривається, оскільки це пов'язано з операційними витратами АТ «Київпроект».

Члени Ради виконують контролюючу та дорадчу функцію, не займаються щоденним управлінням, отримують компенсації за участь у засіданнях, які не завжди мають фіксовану частину, часто це тільки премія за засідання.

Заробітна плата є основним матеріальним стимулом для працівників АТ «Київпроект».

Для оцінки конкурентоспроможності рівня оплати праці працівників АТ «Київпроект» доцільно провести порівняння середньомісячної заробітної плати у товаристві із середніми показниками по галузі будівництва, Київській області та Україні загалом. Аналіз дозволяє показати, наскільки рівень оплати праці на підприємстві відповідає тенденціям ринку праці, а також оцінити

привабливість підприємства для кваліфікованих фахівців.

Таблиця 2.10 – Порівняння середньомісячних розмірів заробітних плат працівників АТ «Київпроект», у галузі будівництва, у Київській області та в Україні у 2022-2024 рр., грн.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022р. (+,-)
	2022	2023	2024	
Середньомісячна заробітна працівників АТ «Київпроект»	13046,11	16270,83	15520,83	+2474,72
Середньомісячна заробітна плата у галузі будівництва	9699,75	12618,00	16954,00	+7254,25
Середньомісячна заробітна плата у Київській області	15152,00	18975,00	25963,00	+10811,00
Середньомісячна заробітна плата в Україні	13376,21	14308,46	17486,60	+4110,39

Джерело: складено автором на основі [35, 36, 57].

Дані табл. 2.10 показують, що середньомісячна заробітна плата працівників АТ «Київпроект» у 2022-2024 рр. мала тенденцію до зростання з 13046,11 грн. у 2022 р. до 15520,83 грн. у 2024 р., тобто збільшилася на 2,5 тис. грн.

Порівняння розміру заробітної плати працівників АТ «Київпроект» зсередніми показниками по Україні та у галузі показало, що в галузі будівництва заробітна плата становила 16954,00 грн. у 2024 році, що на 1433,17 грн більше, ніж у АТ «Київпроект». У Київській області розмір середньої заробітної плати перевищив рівень заробітної плати підприємства на 10442,17 грн. Навіть середній рівень заробітної плати по Україні був більшим за показники досліджуваного товариства «Київпроект» майже на 2,0 тис. грн.

Таким чином, попри певне підвищення заробітної плати працівників АТ «Київпроект» у 2024 році, досліджуване підприємство відстає від середньоринкових показників, що свідчить про необхідність перегляду політики оплати праці та впровадження заходів її підвищення задля утримання та мотивації персоналу.

На рис. 2.8 представлено співвідношення розмірів середньомісячних заробітних плат.

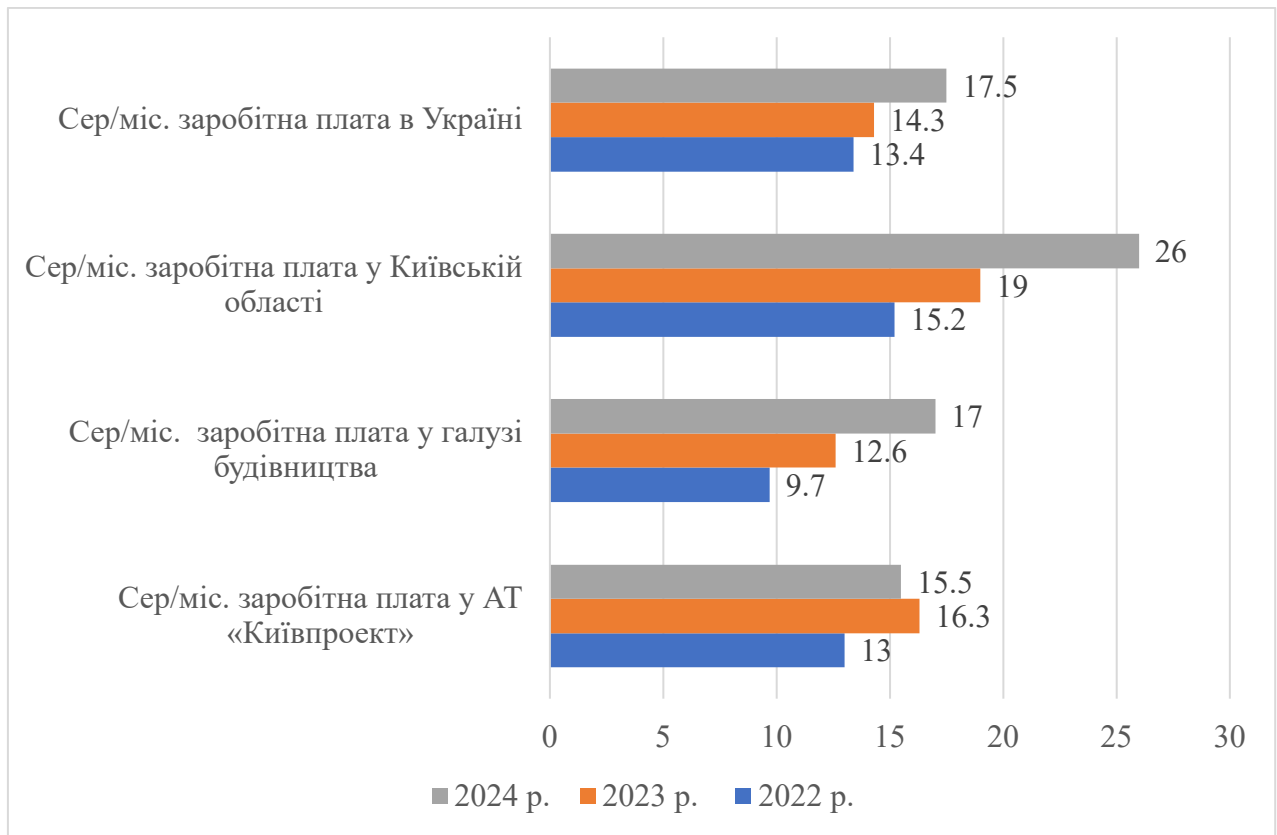


Рисунок 2.8 – Співвідношення розмірів середньомісячних заробітних плат у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором самостійно

З рис. 2.8 видно, що у 2022-2024 рр. середньомісячна заробітна плата у Київській області суттєво перевищувала середньомісячні показники, за якими проводилося порівняння.

Можна констатувати, що однією з причин зниження мотивації персоналу та загальної результативності діяльності підприємства є невідповідність рівня оплати праці працівників АТ «Київпроект» середнім показникам по області та країні.

Отже, у роботі охарактеризовано діяльність АТ «Київпроект», оцінено фінансовий стан товариства, діагностовано систему мотивації персоналу АТ «Київпроект», де переважають нематеріальні методи мотивування персоналу, оцінено поточну систему винагород і стимулювання її результативності.

Висновки до розділу 2

АТ «Київпроект» є приватним акціонерним товариством, що здійснює діяльність у сфері проектування, орендних послуг та супутнього сервісу. Організаційна структура управління базується на дворівневій моделі, однак у системі корпоративного врядування відсутні формалізовані документи, такі як Кодекс корпоративного управління та Кодекс корпоративної етики. Це створює певні ризики для прозорості комунікацій, чіткості правил взаємодії та забезпечення єдиних стандартів поведінки для працівників і менеджменту підприємства. Неформалізованість внутрішніх норм може ускладнювати вирішення конфліктних ситуацій, знижувати рівень довіри в колективі та загальну керованість персоналом.

Фінансовий аналіз підприємства засвідчив неоднозначну, але загалом контрольовану ситуацію. Підприємство має високі значення поточної та швидкої ліквідності, що підтверджує наявність достатнього обсягу оборотних активів. Водночас низький рівень абсолютної ліквідності свідчить про дефіцит грошових коштів для миттєвого виконання фінансових зобов'язань. Додатковим негативним фактором є суттєве зростання боргового навантаження: частка позикового капіталу у 2024 році досягла 85,33 %, що знизило коефіцієнт автономії до критичного значення 0,15. Такий рівень залежності від зовнішніх фінансових ресурсів формує підвищені ризики для стійкості діяльності підприємства та обмежує його стратегічну гнучкість.

Попри це, АТ «Київпроект» демонструє здатність залишатися прибутковим навіть в умовах зниження доходів, пов'язаного з реконструкцією об'єктів. За період 2022–2024 років товариство стабільно працювало з прибутком, а чистий фінансовий результат у 2024 році становив 92 тис. грн. Це підтверджує загальну операційну життєздатність підприємства, ефективність контролю витрат та наявність внутрішнього потенціалу для розвитку.

Аналіз кадрової політики засвідчив скорочення загальної чисельності персоналу, однак при цьому зросла частка штатних працівників. Така динаміка

може свідчити про оптимізацію кадрової структури та підвищення стабільності зайнятості.

Порівняння рівня заробітної плати із середніми показниками по галузі, Україні та особливо Київській області показало суттєве відставання. Це створює ризики зниження кадрової привабливості підприємства, потенційного відтоку кваліфікованих фахівців та формування незадоволеності серед співробітників, що може негативно впливати на продуктивність та лояльність персоналу.

Дисбаланс у системі мотивації працівників та неконкурентний рівень оплати праці знижують ефективність управління персоналом і можуть ускладнювати реалізацію стратегічних завдань підприємства.

Для посилення стійкості підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі доцільно:

- формалізувати етичні, управлінські та поведінкові стандарти шляхом ухвалення Кодексу корпоративного управління й Кодексу корпоративної етики;
- підвищити конкурентоспроможність та ринкову справедливість оплати праці, впровадивши поетапне коригування заробітних плат;
- збалансувати структуру матеріальних та нематеріальних стимулів відповідно до очікувань персоналу;
- оптимізувати боргове навантаження та збільшити обсяг власного капіталу;
- відновити та розширити дохідну базу після завершення реконструкцій.

Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню мотивації персоналу, посиленню довіри між працівниками та керівництвом, а також забезпечить узгодження інтересів усіх ключових стейкхолдерів — працівників, інвесторів і менеджменту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ АТ «КИЇВПРОЄКТ»

3.1 Цільова модель мотиваційного механізму та кадрова політика

Цільова модель мотиваційного механізму АТ «Київпроект» будується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє підвищити залученість працівників та ефективність їх роботи.

Основним принципом є орієнтація на довгострокову мотивацію, коли працівник не лише отримує заробітну плату чи премії, а й бачить перспективу професійного розвитку, кар'єрного зростання та визнання результатів своєї праці.

Модель мотиваційного механізму АТ «Київпроект» представляє собою 4 основні аспекти:

- теоретичний;
- організаційний;
- інструментальний;
- інформаційний.

Теоретичний аспект моделі мотиваційного механізму АТ «Київпроект» визначає мету та завдання мотиваційного механізму.

Мета полягає у формуванні сприятливих мотиваційних умов для забезпечення ефективної роботи працівників і підвищення їх залученості до виконання стратегічних завдань АТ «Київпроект».

Завданням блоку є вдосконалення мотиваційного механізму підприємства з метою підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці та зростанні ефективності діяльності АТ «Київпроект».

Організаційний аспект моделі АТ «Київпроект» включає два основні етапи.

Перший – підготовка до впровадження моделі, яка передбачає аналіз

існуючої системи мотивації, визначення потреб підрозділів та планування кадрових і фінансових ресурсів для реалізації мотиваційних програм.

Другий етап – забезпечення функціонування моделі, що передбачає регулярну координацію дій керівництва, визначення відповідальних за реалізацію заходів, а також інтеграцію мотиваційних практик у щоденні процеси.

Інструментальний аспект мотиваційного механізму АТ «Київпроект»

I. Рішення про необхідність аналізу

На даному етапі керівництво визначає, що існуюча система мотивації потребує оцінки. Рішення базується на проблемах таких, як: низька продуктивність окремих підрозділів, плинність кадрів, низька залученість працівників, невідповідність мотиваційних стимулів фактичним потребам персоналу. У АТ «Київпроект» рішення про аналіз приймається на рівні керівництва, після чого формується план дослідження.

II. Оцінювання

На даному етапі товариство проводить оцінку ефективності існуючих методів мотивації. У АТ «Київпроект» оцінка включає аналіз структури заробітної плати та преміювання, частоти підвищень, доступності навчальних програм, наявності кар'єрних траєкторій та системи нагородження. Проводяться внутрішні опитування працівників для визначення того, які стимули є найбільш значущими для них, а також порівняння фактичних результатів з бажаними показниками мотивації.

III. Діагностування проблем реалізації

На основі оцінювання визначаються конкретні проблеми у застосуванні мотиваційних механізмів.

У АТ «Київпроект» до проблем відносять: нерівномірне використання премій і навчання серед підрозділів, недостатнє кар'єрне просування для частини персоналу, відсутність системного визнання досягнень працівників. Діагностика дозволяє встановити, які методи працюють ефективно, а які потребують вдосконалення.

IV. Виділення пріоритетних напрямів

Після діагностики визначаються основні напрями для покращення мотивації. У АТ «Київпроект» пріоритетними є:

- оптимізація структури заробітної плати та преміювання,
- розвиток програм навчання і підвищення кваліфікації,
- створення прозорих кар'єрних траєкторій,
- посилення системи внутрішнього визнання досягнень працівників.

Перераховані напрями формують основу для подальшої реалізації заходів мотивації.

V. Реалізація мотиваційного потенціалу

На даному етапі у АТ «Київпроект» впроваджуються конкретні заходи:

- встановлення бонусних схем за досягнення KPI,
- запуск внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації,
- організація програм кар'єрного розвитку,
- запровадження системи нагород.

Кожен захід спрямований на реалізацію потенціалу персоналу і підвищення ефективності роботи.

VI. Контроль виконання рішень та реалізації

Після впровадження заходів товариство здійснює моніторинг їх ефективності. У АТ «Київпроект» контроль включає регулярний аналіз результатів опитувань персоналу, перевірку виконання планових премій, оцінку участі в навчальних програмах і відстеження кар'єрного просування. Контроль дозволяє своєчасно коригувати мотиваційні програми, усувати виявлені проблеми і забезпечувати постійне підвищення ефективності системи мотивації.

Наступним є інформаційний аспект АТ «Київпроект», який забезпечує збір, обробку та використання даних, необхідних для ефективного управління мотивацією персоналу. Він поєднує зовнішню та внутрішню інформацію, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення стосовно стимулювання працівників.

До зовнішньої інформації відносять:

- дані про ринок праці, рівень заробітної плати у конкурентів, доступні бонусні та мотиваційні програми на ринку;
- інформацію про тренди у сфері управління персоналом та методи мотивації, які застосовують інші підприємства аналогічного профілю;
- регуляторні та законодавчі вимоги щодо оплати праці, умов праці, охорони праці та соціальних гарантій.

Зовнішня інформація дозволяє АТ «Київпроект» коригувати внутрішні політики мотивації, щоб залишатися конкурентоспроможним і привабливим роботодавцем.

До внутрішньої інформації відносять:

- дані про задоволеність працівників, їхні очікування та потреби щодо заробітної плати, премій, навчання та кар'єрного розвитку (опитування, анкетування, інтерв'ю);
- інформацію про ефективність вже впроваджених заходів мотивації (використання премій, участь у навчальних програмах, просування по службі, участь у корпоративних проєктах);
- статистичні показники щодо плинності кадрів, результативності підрозділів, дотримання KPI та виконання планових завдань.

Внутрішня інформація дозволяє керівництву АТ «Київпроект» оцінити ефективність системи мотивації, своєчасно виявляти проблеми та коригувати заходи для підвищення залученості і продуктивності працівників.

Таким чином, інформаційний аспект моделі АТ «Київпроект» є основою для прийняття рішень у мотиваційній політиці, поєднує зовнішні та внутрішні дані про персонал. Інформаційна складова моделі забезпечує прозорість, контроль та адаптивність системи мотивації, дозволяє підприємству підтримувати високий рівень ефективності та задоволеності працівників.

На рис. 3.1. наведено модель мотиваційного механізму АТ «Київпроект».

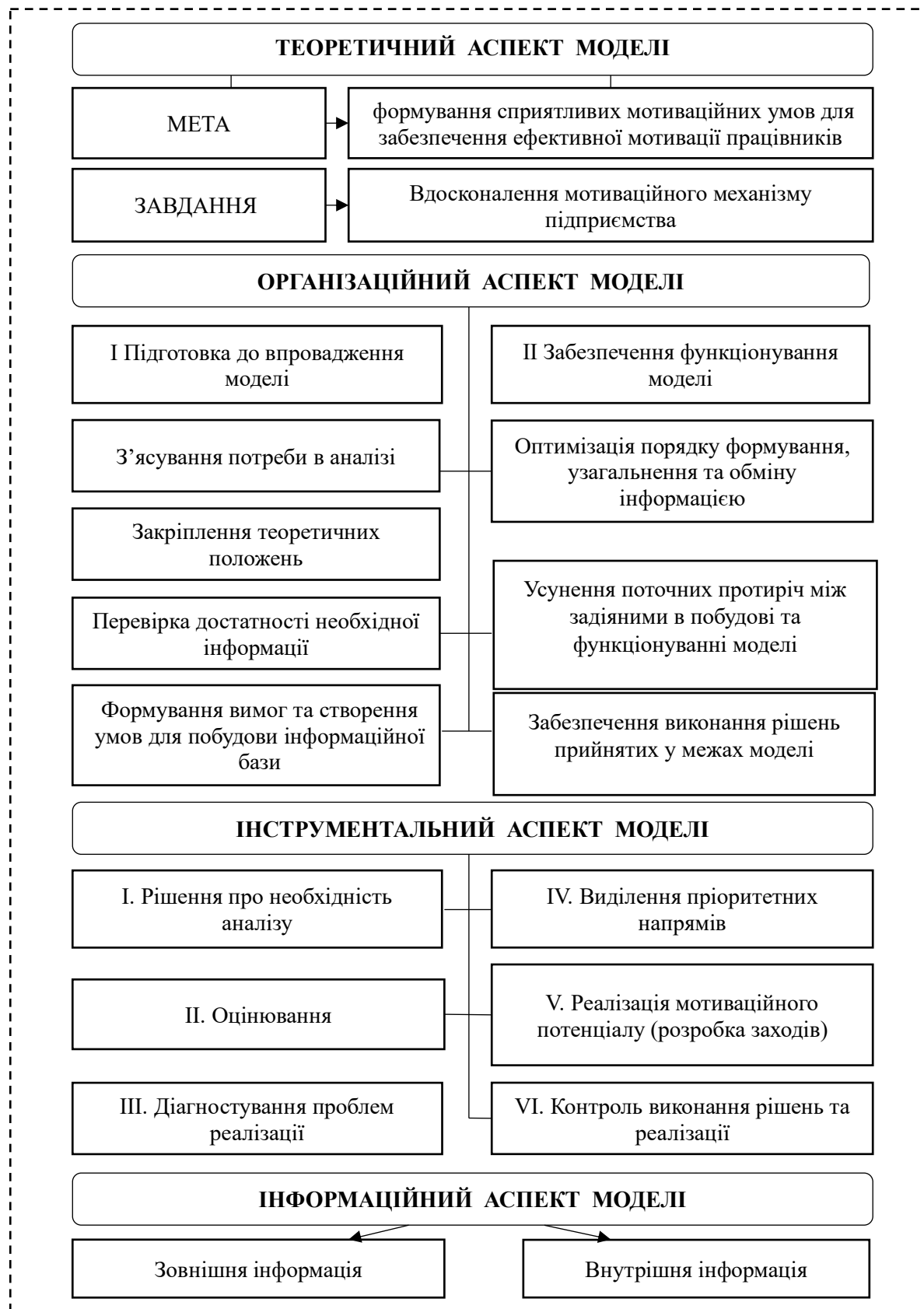


Рисунок 3.1 – Модель мотиваційного механізму АТ «Київпроект»

Джерело: складено автором самостійно

Отже, розроблена цільова модель мотиваційного механізму спрямована

на формування системного підходу до управління мотивацією працівників, забезпечення балансу між матеріальними і нематеріальними стимулами та досягнення стратегічних цілей розвитку АТ «Київпроект».

Кадрова програма АТ «Київпроект» спрямована на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства. Основною метою кадрової політики є своєчасне укомплектування товариства персоналом необхідної чисельності та професійного рівня, здатним ефективно реалізовувати виробничі й управлінські завдання. Підприємство дотримується принципу внутрішнього кар'єрного зростання, надаючи перевагу під час призначення на керівні посади власним працівникам, які вже зарекомендували себе в процесі роботи. Підвищення кваліфікації спеціалістів здійснюється безпосередньо на підприємстві шляхом проведення внутрішнього навчання, участі у професійних семінарах, тренінгах та залучення працівників до корпоративних програм розвитку.

Таким чином, розроблена цільова модель мотиваційного механізму АТ «Київпроект» передбачає комплексний підхід до стимулювання працівників і включає 4 основні аспекти. Модель мотиваційного механізму АТ «Київпроект» спрямована на формування ефективної системи стимулювання працівників, що забезпечує поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації.

3.2 Обґрунтування стратегічних підходів до удосконалення мотиваційного механізму

Автором у кваліфікаційній роботі визначено основні проблеми, що існують у поточній системі мотивації персоналу АТ «Київпроект». На основі виявлених недоліків у даному підрозділі пропонуємо стратегічні підходи до удосконалення мотиваційного механізму, спрямовані на підвищення ефективності стимулювання працівників.

У 2 розділі роботи було проведено аналіз та порівняння заробітної плати працівників АТ «Київпроект» із середніми показниками по галузі будівництва,

Київській області та Україні загалом.

Аналіз показав, що досліджуване підприємство відстає від середньоринкових показників у галузі будівництва, у Київській області та в Україні, тому першочерговим напрямом удосконалення системи мотивації на підприємстві має стати підвищення заробітної плати, адже саме вона залишається визначальним стимулюючим чинником для працівників.

Отже, вважаємо за потрібне запропонувати товариству збільшити розмір заробітної плати.

У 2024 році середньомісячна заробітна плата працівників АТ «Київпроект» становила 15520,83 грн. Якщо враховувати те, що цей показник суттєво нижчий за середній рівень заробітної плати як у галузі будівництва, так і в Київській області, доцільно запропонувати підвищення оплати праці працівників АТ «Київпроект» до середнього значення між цими показниками.

Розрахунок середнього рівня заробітної плати становить:

$$(25963,0 + 16954,0) / 2 = 21458,5 \text{ грн.}$$

Для досягнення конкурентного рівня оплати праці заробітну плату працівників АТ «Київпроект» необхідно збільшити на:

$$21458,5 - 15520,83 = 5937,67 \text{ грн.}$$

Отже, майже на 6 тис. грн. пропонуємо збільшити заробітну плату працівників досліджуваного товариства, що сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, зменшенню плинності кадрів і зростанню загальної ефективності трудової діяльності.

Розрахунок суми підвищення заробітної плати працівників АТ «Київпроект» пропонуємо здійснити поступово, у чотири етапи, що дозволить уникнути різкого зростання витрат підприємства та забезпечить фінансову стабільність.

Оскільки загальне підвищення має становити 5937,67 грн., розподілимо його рівномірно на чотири квартали 2026 року:

$$5937,67 / 4 = 1484,42 \text{ грн.}$$

Таким чином, заробітна плата у товаристві підвищуватиметься поетапно

(табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Етапи підвищення середньомісячної заробітної плати працівників АТ «Київпроект» у 2026 році, грн.

Етап	Період підвищення заробітної плати	Розмір підвищення заробітної плати, грн.	Розмір заробітної плати до підвищення, грн.	Розмір заробітної плати після підвищення, грн.
1	з 1 січня 2026 р.	+1484,42	15520,83	17005,25
2	з 1 квітня 2026 р.	+1484,42	17005,25	18489,67
3	з 1 липня 2026 р.	+1484,42	18489,67	19974,09
4	з 1 жовтня 2026 р.	+1484,42	19974,09	21458,51

Джерело: складено автором самостійно

Отже, поетапне збільшення заробітної плати до рівня 21458,5 грн дозволить підприємству поступово адаптуватися до нового рівня витрат, одночасно підвищуючи трудову мотивацію працівників та їх задоволеність умовами праці.

Далі необхідно порахувати реальні витрати підприємства на оплату праці, тому потрібно додати нарахування на фонд оплати праці, тобто податки, які платить роботодавець.

Підприємства сплачують єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 22 % від нарахованої заробітної плати.

У табл. 3.2 відображено нарахування на заробітну плату працівників товариства.

Таблиця 3.2 – Нарахування на заробітну плату працівників АТ «Київпроект» у 2026 році, грн.

Етап	Період нарахування на заробітну плату	Ставка ЄСВ	Розмір заробітної плати, грн.	Величина ЄСВ, грн.
1	з 1 січня 2026 р.	22,0	17005,25	3741,16
2	з 1 квітня 2026 р.	22,0	18489,67	4067,73
3	з 1 липня 2026 р.	22,0	19974,09	4394,30
4	з 1 жовтня 2026 р.	22,0	21458,51	4720,87

Джерело: складено автором самостійно

З врахуванням даних табл. 3.2 квартальні витрати АТ «Київпроект» на ЄСВ будуть становити:

На 1 етапі $3741,16 \times 3 = 11223,48$ грн.

На 2 етапі $4067,73 \times 3 = 12203,19$ грн.

На 3 етапі $4394,30 \times 3 = 13182,9$ грн.

На 4 етапі $4720,87 \times 3 = 14162,61$ грн.

Отже, загальна сума ЄСВ за 2026 рік для АТ «Київпроект» буде становити 50772,18 грн.

Величина витрат товариства на збільшення розміру заробітної плати буде становити:

$5937,67 \times 23 \times 12 = 1638796,92$ грн.

Отже, після підвищення заробітної плати загальні річні витрати АТ «Київпроект» на оплату праці зростуть приблизно на 1,64 млн. грн, що є істотною, але економічно виправданою інвестицією у підвищення мотивації персоналу.

У досліджуваному товаристві не розроблено, та, відповідно, не впроваджено в дію Кодекс корпоративного управління та Кодекс корпоративної етики.

Тому пропонуємо АТ «Київпроект» розробити та затвердити власний Кодекс корпоративного управління, який регламентуватиме основні принципи, стандарти поведінки та взаємодії між учасниками корпоративних відносин у товаристві.

Окрім цього, важливим аспектом є розробка та впровадження Кодексу корпоративної етики у АТ «Київпроект».

Запровадження Кодексу сприятиме формуванню єдиних етичних стандартів поведінки працівників, підвищенню рівня корпоративної культури та зміцненню ділової репутації товариства.

Для керівника та кожного працівника АТ «Київпроект» дотримання Кодексу стане корисним інструментом у процесі прийняття рішень, дозволить уникати ситуацій, які можуть зашкодити іміджу як окремого працівника, так і

товариства загалом.

Керівник та працівники мають бути ознайомлені зі змістом Кодексу, керуватися його положеннями у своїй щоденній діяльності, та розуміти, що їх поведінка безпосередньо впливає як на їх репутацію, так і репутацію товариства.

Запровадження Кодексу корпоративної етики у АТ «Київпроект» є важливим елементом нематеріальної мотивації працівників. Дотримання єдиних морально-етичних принципів сприятиме формуванню почуття належності до товариства, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, розвитку корпоративної культури. Працівники, які відчують повагу, справедливе ставлення та визнання своєї праці, проявляють більшу ініціативу та зацікавленість у досягненні спільних цілей АТ «Київпроект».

Таким чином, Кодекс корпоративної етики АТ «Київпроект» буде виконувати функцію морального стимулу, що зміцнює внутрішню мотивацію персоналу й підвищує ефективність системи управління в цілому.

3.3 Запровадження інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Для підвищення ефективності матеріальної мотивації працівників АТ «Київпроект» пропонується впровадити систему бонусів, яка враховує різні критерії оцінки результатів роботи. Бонуси нараховуються за перевиконання планових показників виробництва, високу якість виконаних робіт, дотримання правил безпеки та пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів. Розмір премій визначається відповідно до досягнутих результатів: чим вищий рівень перевиконання плану чи якість роботи, тим більший бонус отримує працівник. Така система стимулює працівників до підвищення продуктивності, уважності та відповідальності, а також створює прозору і справедливую систему матеріального заохочення.

У табл. 3.3 розглянуто основні аспекти нарахування бонусів.

Таблиця 3.3 –Основні аспекти нарахування бонусів працівникам АТ «Київпроект»

Показник	Характеристика	Розмір бонусу, грн.
Перевиконання плану проєкту	Додаткове навантаження, скорочення термінів	4000,0
Висока якість робіт	Відсутність браку, зауважень	1500,0
Дотримання правил безпеки	Відсутність порушень, зауважень	1500,0

Джерело: складено автором самостійно

Нарахування бонусів у АТ «Київпроект» здійснюється залежно від результатів роботи працівників.

Для прикладу, якщо базова заробітна плата становить 15520,83 грн., працівник перевиконав план, отримує за це бонус у розмірі 4000 грн., додатково за виконання роботи без зауважень нараховується 1500 грн., а за дотримання всіх правил безпеки – ще 1500 грн.

Таким чином, загальна заробітна плата працівника з урахуванням бонусів становитиме:

$$15520,83 + 4000,0 + 1500,0 + 1500,0 = 22520,83 \text{ грн.}$$

Працівник АТ «Київпроект» за виконання виробничого плану, дотримання правил безпеки та роботу без зауважень може отримати загальну заробітну плату за місяць у розмірі 22,5 тис. грн. замість базових 15,5 тис. грн., що забезпечує ефективне матеріальне стимулювання та заохочує до підвищення продуктивності й якості виконання завдань.

Взагалі, від впровадження бонусної системи очікується:

- підвищення продуктивності та якості роботи персоналу;
- зростання мотивації та залученості працівників;
- прозора система оцінки результатів праці та справедливого матеріального стимулювання;
- формування корпоративної культури, де працівники відчують винагороду за особистий вклад у досягнення цілей підприємства.

Для стимулювання працівників та підвищення ефективності роботи

пропонуємо впровадити систему преміювання за перевиконання плану.

Механізм нарахування премії буде представляти наступне:

- при досягненні 110% планових показників працівник отримує додатково 10% від окладу;
- при досягненні 120% плану – додатково 20% від окладу тощо.

У табл. 3.4 наведено основні дані для преміювання працівників досліджуваного товариства.

Таблиця 3.4 – Таблиці преміювання працівників АТ «Київпроект» за перевиконання плану до 150%

% виконання плану	Розмір премії від окладу, %
100	0
110	10
120	20
130	30
140	40
150	50

Джерело: складено автором самостійно

З табл. 3.4 видно, що запропонована система преміювання за перевиконання плану стимулює працівників до підвищення ефективності та якості виконання завдань. Поступове збільшення премії залежно від відсотка перевиконання плану дозволить забезпечити справедливе матеріальне заохочення та мотивувати до активної роботи над досягненням високих результатів.

Максимальний рівень премії при досягненні 150% планових показників створить додаткову мотивацію для досягнення амбітних цілей підприємства та сприятиме підвищенню загальної продуктивності АТ «Київпроект».

Отже, від того як працюють робітники досліджуваного товариства буде залежати їх розмір заробітної плати.

Взагалі, від впровадження системи преміювання за перевиконання плану очікується:

- заохочення працівників до активної роботи над покращенням показників;

- підвищення загальної продуктивності та ефективності виконання планових завдань;
- формування прозорої і справедливої системи матеріальної мотивації, що безпосередньо залежить від результатів праці.

Отже, система бонусів та преміювання дозволить працівникам АТ «Київпроект» підвищувати власну зацікавленість у результатах роботи, стимулювати перевиконання планових показників, забезпечить матеріальне заохочення за якість і ефективність виконання завдань та сприятиме підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Окрім матеріальних методів мотивації, важливим елементом стимулювання працівників АТ «Київпроект» є використання нематеріальних методів. Вони спрямовані на підвищення задоволеності працівників від роботи, зміцнення корпоративної культури та формування відданості товариства.

Психологічний комфорт працівників в умовах військових дій є важливим для підтримки психічного здоров'я, ефективності командної роботи та стабільності діяльності товариства.

АТ «Київпроект» пропонуємо створити сприятливе психологічне середовище, яке дозволить знизити рівень стресу та емоційного вигорання, покращити моральний стан персоналу та забезпечити високий рівень продуктивності навіть у складних умовах.

Основні активності створення сприятливого психологічного середовища:

1. Тренінги з емоційної стійкості та управління стресом із залученням кваліфікованих тренерів та психологів.
2. Організація психологічної підтримки. Надання персоналу можливості отримати консультації професійного психолога
3. Створення ресурсів для самодопомоги. Розробка та поширення матеріалів для самостійного підтримання психологічного та емоційного балансу.

4. Регулярні внутрішні зустрічі та зворотний зв'язок. Проведення систематичних зустрічей для оцінки психологічного клімату в колективі та обговорення потреб працівників. На основі отриманого зворотного зв'язку впроваджуються коригувальні програми підтримки, що дозволяє постійно адаптувати заходи під актуальні потреби персоналу.

У табл.3.5 наведено основні заходи створення сприятливого психологічного середовища та їх вартість.

Таблиця 3.5 – Заходи створення сприятливого психологічного середовища для працівників АТ «Київпроект» та їх вартість

Заходи	Опис	Витрати, тис. грн.	Примітки
Тренінги з емоційної стійкості та управління стресом	Проведення тренінгів із залученням кваліфікованих тренерів та психологів. Темі: «Управління емоціями», «Техніки релаксації», «Баланс між роботою та особистим життям»	50,0	Орієнтовно для групи 20-25 осіб, 4 тренінги по 4 години
Організація психологічної підтримки	Консультації професійного психолога онлайн або офлайн, анонімна підтримка працівників	30,0	Включає відшкодування витрат на послуги психолога протягом місяця
Ресурси для самодопомоги	Поширення інформації про техніки боротьби зі стресом, дихальні вправи, відео- та текстові матеріали через корпоративну мережу	5,0	Витрати на розробку та підтримку матеріалів
Регулярні внутрішні зустрічі та зворотний зв'язок	Оцінка психологічного клімату в колективі, впровадження програм підтримки за результатами опитувань	10,0	Організація зустрічей, анкетування, обробка результатів
Загальна сума витрат	х	95,0	х

Джерело: складено автором самостійно

Для наочного відображення заходів та витрат на них, щодо створення сприятливого психологічного середовища для працівників АТ «Київпроект» наведено рис. 3.2.

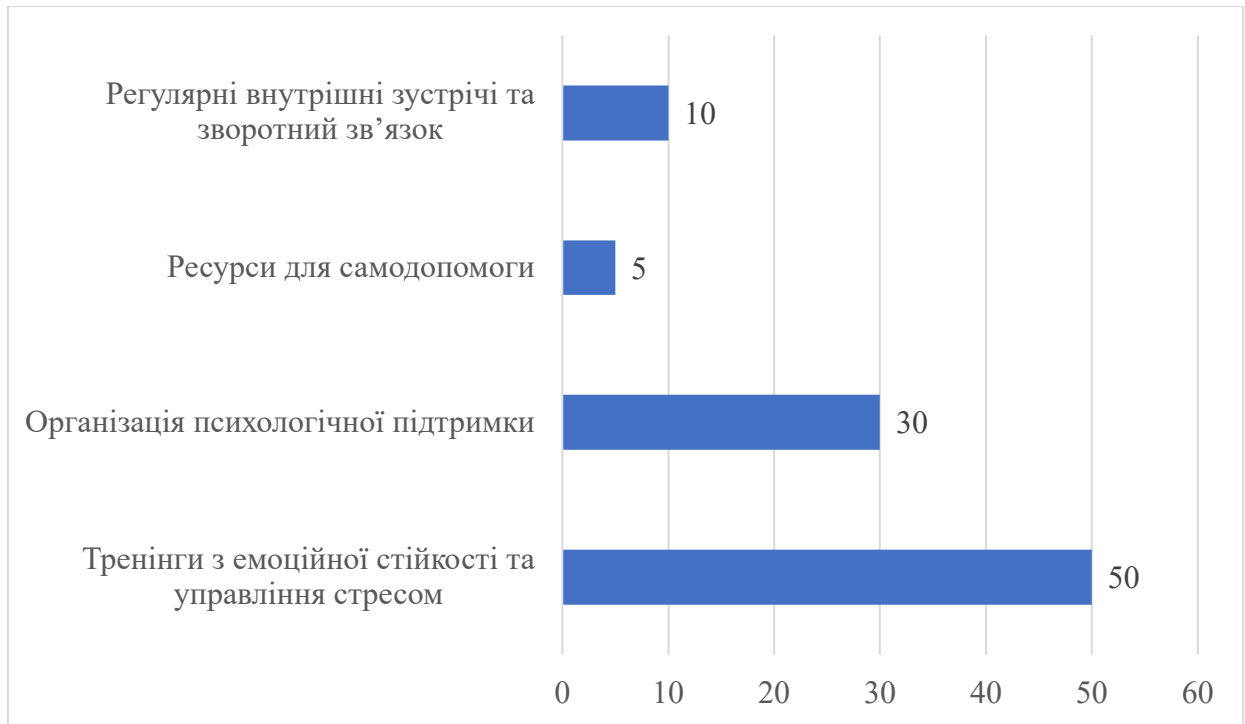


Рисунок 3.2 – Витрати на створення сприятливого психологічного середовища для працівників АТ «Київпроект», тис. грн.

Джерело: складено автором самостійно

З наведених даних на рис. 3.2 видно, що найбільшу частку витрат становитимуть тренінги з емоційної стійкості, що у умовах військових дій є особливо актуальними та необхідними для підтримки психічного здоров'я та продуктивності працівників.

Сучасним трендом у системі соціальних пакетів є wellness-програми, спрямовані на фізичне та психологічне відновлення й розвиток працівників. Вони передбачають різноманітні тренінги з питань здорового харчування, управління стресом, конструктивного вирішення конфліктів, правильного підходу до занять спортом тощо.

У межах таких програм працівники можуть у робочий час відвідувати заняття з йоги, фітнесу, медитації та інші оздоровчі активності. Особливо актуальною для сучасних українських умов є можливість впровадження корпоративних програм додаткового пенсійного страхування, що забезпечує стабільне і комфортне життя працівників на пенсії.

У табл. 3.6 наведено заходи створення wellness-програми.

Таблиця 3.6 – Заходи створення wellness-програми для працівників АТ «Київпроект» та їх вартість

Заходи	Опис	Витрати, тис. грн.	Примітки
Заняття з йоги	Регулярні групові заняття для працівників у корпоративних приміщеннях або онлайн	20,0	2–3 рази на тиждень для групи 20 осіб
Фітнес та фізичні вправи	Організація тренувань, доступ до партнерських спортзалів, корпоративні спортивні програми	30,0	Включає абонементи або заняття тренера
Медитації та дихальні практики	Проведення сеансів медитації та технік дихальної релаксації для зниження стресу та підтримки фізичного тону	10,0	1–2 рази на тиждень, групи до 20 осіб
Оздоровчі активності	Корпоративні спортивні змагання, піші прогулянки, командні активності на свіжому повітрі	15,0	Організація та матеріально-технічне забезпечення
Ресурси для самостійних тренувань	Онлайн-матеріали, відеоуроки з йоги, фітнесу та медитацій для самостійних занять	5,0	Розробка та поширення через корпоративну мережу

Отже, створення сприятливого психологічного клімату та впровадження wellness-програм, що спрямовані на фізичне та психічне здоров'я працівників, дозволить знизити рівень стресу, підвищити моральний стан та продуктивність персоналу, а також забезпечить підтримку ефективної командної роботи навіть у складних умовах.

У роботі розглянуто напрями покращення мотиваційного механізму АТ «Київпроект», запропоновано цільову модель мотиваційного механізму, обґрунтовано стратегічні підходи до удосконалення мотиваційного механізму та запроваджено інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

Висновок до розділу 3

Запропоновані у дослідженні заходи дозволяють сформулювати комплексний та ефективний мотиваційний механізм АТ «Київпроект»,

спрямований на підвищення продуктивності праці, залученості персоналу й зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Розроблена цільова модель мотиваційного механізму передбачає поєднання матеріальних, нематеріальних, організаційних та інформаційних інструментів, що забезпечує системний підхід до управління персоналом.

Встановлено, що одним із ключових факторів підвищення мотивації є конкурентний рівень матеріальної винагороди. Підприємству запропоновано поетапне збільшення заробітної плати працівників до середньоринкового рівня з урахуванням податкового навантаження, що дозволить знизити ризики плинності кадрів, підвищити лояльність персоналу та забезпечити економічно обґрунтоване фінансове планування.

Розроблена система бонусів і програма преміювання за перевиконання планових показників створюють прозорий механізм матеріальної мотивації, за якого рівень доходу прямо залежить від трудового внеску. Такий підхід стимулює відповідальність, ініціативність і орієнтацію працівників на результат.

Окрему увагу приділено нематеріальній мотивації, адже в умовах воєнного часу важливого значення набуває психологічна підтримка персоналу та формування здорового корпоративного середовища. Запровадження тренінгів зі стресостійкості, програм психологічної підтримки, wellness-ініціатив та корпоративних норм етики сприятиме зменшенню емоційного вигорання, зміцненню командної взаємодії й розвитку корпоративної культури.

Визначено необхідність створення Кодексу корпоративного управління та Кодексу корпоративної етики, що унормує правила поведінки, стандарти взаємодії та принципи прийняття рішень. Це забезпечить прозорість управління персоналом, підвищить рівень довіри та мотивацію працівників.

Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, модернізація кадрової політики та підвищення корпоративної культури створюють умови для сталого зростання результативності працівників і ефективності діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Виконання кваліфікаційної роботи на тему: «Управління мотиваційним механізмом персоналу підприємства (на прикладі АТ «Київпроект»)» дало можливість узагальнити теоретичні та практичні аспекти управління мотиваційним механізмом та зробити наступні висновки:

1. Аналіз наукових підходів до розуміння сутності мотивації дозволив встановити, що вона поєднує внутрішні та зовнішні стимули, спрямовані на активізацію трудової поведінки персоналу. Класифікація мотивації показала її багатовимірний характер і важливість комплексного впливу на працівника через поєднання матеріальних і нематеріальних чинників.

Мотиваційний механізм, у свою чергу, виступає практичним інструментом реалізації мотивації, який забезпечує перетворення потреб працівників у конкретні результати трудової діяльності.

Запропоновано власне визначення поняття «мотиваційний механізм персоналу підприємства».

Архітектура мотиваційного механізму передбачає взаємодію потреб, стимулів, мотивів, дій і результатів, що формують цілісну систему управління персоналом.

2. Розглянуто функції управління персоналом та мотивацію, зокрема.

Встановлено, що під час формування ефективного механізму мотивації важливо враховувати не лише інтереси та потреби окремих працівників, але й забезпечувати їх тісний і чіткий зв'язок із загальними стратегічними цілями підприємства.

Розглянуто схему реалізації мотиваційного механізму, що відображає послідовний процес перетворення потреб працівника у конкретні дії, спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства.

Виділено основні завдання мотиваційного механізму в управлінні персоналом

3. Нормативно-правове забезпечення мотиваційного механізму охоплює

систему законодавчих і підзаконних актів: Кодекс законів про працю України, Закони України: «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди»

Важливе місце в системі управління мотивацією персоналу займають локальні нормативні акти: Положення про умови оплати та стимулювання праці працівників; Положення про встановлення індивідуальних надбавок стимулюючого характеру до заробітної плати; Положення про надання щорічної грошової винагороди за сумлінну працю та зразкове виконання службових обов'язків.

Етичні засади управління мотивацією на підприємстві закріплюються у Кодексі корпоративної етики, який визначає основні моральні та поведінкові стандарти підприємства.

Виділено сучасні digital-інструменти для управління мотивацією: застосування хмарних сервісів, оптимізація управління персоналом за допомогою мобільних технологій, впровадження ІІІ тощо.

4. Представником галузі будівництва є акціонерне товариство «Київпроект». Діяльність АТ «Київпроект» охоплює три основні напрямки: проектування, надання в оренду приміщень та супутні додаткові послуги.

Аналіз ліквідності показав, що товариство мало достатній рівень ліквідності для забезпечення платоспроможності в короткостроковій перспективі. У результаті діяльності кінцевим фінансовим результатом АТ «Київпроект» був чистий прибуток, розмір якого у 2024 році становив 92,0 тис. грн. У структурі капіталу досліджуваного товариства переважає позиковий капітал.

5. Оцінка персоналу товариства показала, що загальна чисельність працівників у 2024 р. скоротилася на 5 осіб та становила 23 особи.

Діагностика системи мотивування показала, що у товаристві найбільшу роль у системі мотивації у 2024 році відіграє кар'єрне зростання, що становить 33%, яке є основним мотиватором для працівників. На другому місці навчання, а на третьому нагородження.

Найважливішим методом мотивування для працівників досліджуваного

товариства виявилася заробітна плата, про що повідомили 42 % працівників.

На другому місці стоїть преміювання, що складає 22 % голосів.

Найбільш важливим засобом стимулювання на сьогоднішній день для працівників є матеріальні методи стимулювання.

6. Аналіз фонду оплати праці показав, що структура фонду складається з 3 частин: фонду основної, фонду додаткової заробітної плати та інших виплат. Структура фонду оплати праці АТ «Київпроект» демонструє тренд до збільшення стабільної базової заробітної плати і одночасного зменшення частки додаткових та інших виплат, що відображає традиційний підхід підприємства до стимулювання персоналу.

Оцінено заробітну плату працівників товариства та встановлено невідповідність рівня оплати праці працівників АТ «Київпроект» середнім показникам по Київській області та країні.

7. Запропоновано цільову модель мотиваційного механізму АТ «Київпроект». Модель мотиваційного механізму АТ «Київпроект» представляє собою 4 основні аспекти: теоретичний; організаційний; інструментальний; інформаційний.

8. Запропоновано збільшити заробітну плату працівників АТ «Київпроект» майже на 6 тис. грн., що сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу. Підвищення запропоновано проводити у 4 етапи (щоквартально). Окрім цього, запропоновано впровадження Кодексу корпоративного управління та Кодексу корпоративної етики.

9. Для підвищення ефективності матеріальної мотивації працівників АТ «Київпроект» пропонується впровадити систему бонусів. Нарахування бонусів у АТ «Київпроект» здійснюється залежно від результатів роботи працівників. Для стимулювання працівників та підвищення ефективності роботи пропонуємо впровадити систему преміювання за перевиконання плану. Запропоновано створення сприятливого психологічного клімату та впровадження wellness-програм

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.
2. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4 (83). С. 119-127.
3. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>
4. Белова О. І., Поскрипко Ю. А. Мотиваційний механізм управління проєктами: стратегічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2 (58). С. 75-81.
5. Вакарюк Л. Місце та значення локальних нормативних актів у правовому забезпеченні стимулювання трудової діяльності працівників. *Публічне право*. 2022. №3. С. 55-62
6. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39-48.
7. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
8. Горенко А.І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 79-91
9. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних

перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.

10. Грідін О. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940>

11. Грузіна І. А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства : дис... канд. екон. наук : 08.09.01. Харків, 2004. 166 с.

12. Державний комітет статистики України. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html

13. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип 12. С. 46-51.

14. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84.

15. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.

16. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: Монографія / Петрова І.Л., Шпильова Т.І., Сисоліна Н.П. За наук. ред. проф. Петрової І.Л. К.: Дорадо, 2010. 296 с

17. Кириченко Н., Хірса І. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип.14. С. 32-36.

18. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

19. Ключковська В.О., Ключковський О.В. Сучасні особливості оподаткування в Україні. *Економіка і організація управління*. №2. 2021. С. 86-94
20. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
21. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134-136.
22. Ковальчук А., Майборода Р. Аналіз механізмів мотивації працівників економічної сфери. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип.3. С.198-202
23. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n617>
24. Козинець А.О. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. №2. Том2. С. 167-175
25. Козловський С. В. Моделювання стійкості економічної системи України на основі нечіткої логіки. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. 2010. № 9(109). С. 62-73.
26. Козловський С.В., Скомаровський В.В., Солоненко Ю. В., Довгалюк Ю. С. Оцінка стійкості економічного розвитку України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. м. Київ. № 9 . 2025. С.78-83.
27. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>

28. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX
29. Костенюк Ю. Б., Негуляєва Л. С. Альтернативні стратегії в управлінні розвитком компанії кондитерської галузі. *Статистика України*. 2024. № 4. С. 14–29. DOI:10.31767/su.4(107)2024.04.02
30. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 5 – 20.
31. Леся Матвійчук, Лариса Олійник. Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С 31-36. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/78>
32. Лизньова А.Ю. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/34_L_ynova.htm
33. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 62–65
34. Михайленко Н.О. Мікроекономічні аспекти підвищення мотивації персоналу комерційного банку. *Молодий вчений*. 2018. №2(54). С. 410-413.
35. Міністерство фінансів України. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/>
36. Міністерство Фінансів України. Середня місячна заробітна плата за галузями. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2024>
37. Мосійчук І. В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. № 1. С. 84-89.
38. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавець

Пономаренко Р.В. 2019. 240 с.

39. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запирченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.

40. Назаренко С.А, Малиновський А. І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>

41. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60-66.

42. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18248>

43. Омельченко О.В., Панасюк О.О. Інноваційні підходи до мотивації працівників у сучасних умовах. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С.52-56

44. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 59-67

45. Осипова Є. Л., Голобородько Г. Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 4. С. 110-127.

46. Офіційний сайт АТ «Київпроект». URL: https://kyivproekt.com/cms/about_the_company.html

47. Панченко І.В. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>

48. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

49. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О. С. Трегубова .Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. 540 с.
50. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76
51. Полякова Ю.В., Мокій О.А. Міжнародний менеджмент інноваційної діяльності. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2020. 496 с.
52. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав працівників: Закон України від 12 травня 2022 року №2253-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2253-20#Text>
53. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
54. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
55. Проданова Л.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси.: Видавець Пономаренко Р.В., 2018. 240с.
56. Пустовіт В.В., Нетудихата К.Л., Броннікова Л.В. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3361>
57. Річний звіт емітента АТ «Київпроект». URL: https://kyivproekt.com/cms/info_shareholders_stakeholders/regular_info.html
58. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб.К.: КОНДОР. 2012. 324 с.
59. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С.60-69.
60. Салун М. М.Механізм соціально-економічної мотивації працівника :

монографія. Харків : Вид. ХНЕУ. 2010. 184 с.

61. Сисоліна Н. П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2017. Вип. 31. С. 273-279.*

62. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений. 2019. № 1 С. 506-510.*

63. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес як наукова дисципліна: інтелектуальна траєкторія становлення та розвитку. *Економіка і організація управління. №1(37). 2020. С.126-138. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.13>.*

64. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник. № 3 (82). 2023. С. 190-200.*

65. Солоненко Ю. В. Роль державних цінних паперів у підтримці фінансової стабільності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». Вінниця/Відень: Європейська наукова платформа. 2025. № 50. С. 314-319. DOI 10.36074/grail-of-science.21.03.2025*

66. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч. посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.

67. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>*

68. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

69. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71*

70. Тяхтій М.П. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства. *Економічний*

вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 4-2 (04). С.47-50

71. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. № 4. С. 98-102

72. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.

73. Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2011. 210 с.

74. Чухрай Н. І. Управління інноваціями : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2015. 280 с.

75. Шалевська О. Ю. Формування механізму мотивації праці на молокопереробних підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : .08.01.04. Луганськ. 2013. 177 с.

76. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69

77. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114-117

78. Kozlovskyi, Serhii, Oleksandr Dluhopolskyi, Volodymyr Kozlovskyi, Anna Sabat, Tomasz Lechowicz, Ivan Zayukov, and Larysa Oliinyk. 2025. "Assessment of the Association Between Industrial Production Indicators and Business Expectations: Implications for Sustainable Economic Development" *Sustainability* 17, no. 22: 10087. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172210087>

79. Opendatabot AT «Київпроект». URL: <https://opendatabot.ua/c/04012780>

80. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18. No. 3. 2024. pp. 993-1006. DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>

81. Youcontrol AT «Київпроект». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04012780

ДОДАТКИ



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

СИНЕРГІЯ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, ОБЛІКУ ТА
ПРАВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

SYNERGY OF ECONOMICS, MANAGEMENT, ACCOUNTING AND
LAW IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS

Збірник тез доповідей
Book of abstracts



9 жовтня 2025 р.
October 9 2025

м. Рівне, Україна
Rivne, Ukraine



ЗМІСТ CONTENTS

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ SECTION 1. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES	5
Жиляков С. В. МИТНА ДЕКЛАРАЦІЯ ЯК ПЕРВИННИЙ ДОКУМЕНТ ТА ЗАПОРУКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
Сабецька Т. І., Жураківський В. Л. ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄВРОПИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ	9
Солонено Ю. В., Кислова М. А. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	13
СЕКЦІЯ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ SECTION 2. ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES	16
Олійник Л. В., Кузьмич А. В. МЕХАНІЗМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	16
Сабецька Т. І., Римарук В. В. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ “КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ”	19
СЕКЦІЯ 3. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА SECTION 3. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMICS	22
Wang Taotao INSTRUMENTS FOR STIMULATING INVESTMENT ACTIVITY AT THE LOCAL COMMUNITY LEVEL: THE EXPERIENCE OF GANSU PROVINCE, CHINA.....	22
Yefanov V. A., Wang Taotao DIVERSIFICATION OF SOURCES OF FINANCING FOR LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT: THE EXPERIENCE OF GANSU PROVINCE, CHINA.....	25
Wen Jinhua THEORETICAL FOUNDATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF REGIONAL TOURISM DEVELOPMENT	28
Солдак М. О. ЯК МІСЬКА ЕМЕРДЖЕНТНА СТІЙКІСТЬ МОЖЕ СПРИЯТИ ЕКОНОМІЧНІЙ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТЕРИТОРІЙ	30

УДК 005.954.6:004]:334.772

Солонено Ю. В.

к. е. н., доцент,

кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса

Кислова М. А.

здобувач вищої освіти

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні тенденції розвитку економіки визначають цифровізацію як один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Цифрові технології радикально трансформують підходи до управління персоналом, формуючи нові можливості для підвищення мотивації, залученості та продуктивності працівників. Традиційні інструменти мотивації, засновані переважно на матеріальних стимулах і адміністративному контролі, поступово втрачають ефективність в умовах динамічного цифрового середовища, віддаленої роботи та нових ціннісних орієнтирів покоління Z.

Використання цифрових інструментів у системі мотивації – таких як HRM-платформи, системи внутрішніх комунікацій, корпоративні соціальні мережі, гейміфікація, аналітика персоналу (HR analytics) та інтелектуальні системи управління ефективністю (performance management systems) – відкриває принципово нові підходи до побудови мотиваційних механізмів.

Проблематику мотивації персоналу активно досліджували такі вітчизняні науковці, як Бондар Т. В., Колот А. М., Федоришина Л. М., Цимбалюк С. О., Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Рибальченко С. М., Рижков В. А., Ісмаїлова А. та інші, які у своїх працях розкривають теоретичні засади, інструменти та практичні аспекти формування ефективної системи мотивації працівників підприємства.

Мотивація працівників є функцію управління, яка реалізується в процесі спонукання людей до праці, дії за рахунок цілеспрямованого впливу на явища, фактори, психічні процеси, мотиви для забезпечення досягнення цілей підприємств транспортної галузі [1].

Процес мотивації, незалежно від середовища функціонування підприємства, напрямів його діяльності та специфічних особливостей функціонування, є органічною складовою процесу управління. Підхід до функції мотивації на підприємстві як до процесу має на меті тривалість його в часі та просторі, а також виокремлення певних етапів. Узагальнюючи погляди

різних науковців, можна представити весь процес мотивації у послідовності наступних етапів (рис. 1) [2].

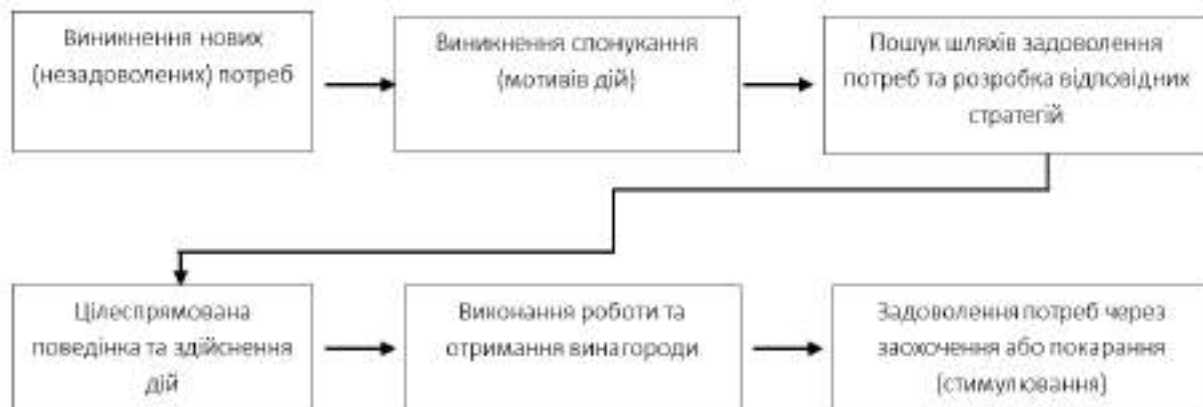


Рис. 1. Послідовність мотиваційного процесу в системі управління

Одним із основних напрямів удосконалення мотиваційного механізму є впровадження цифрових HRM-систем (Human Resource Management Systems), які забезпечують автоматизацію обліку результатів діяльності працівників, управління винагородами, формування індивідуальних планів розвитку та прозорість комунікацій між керівництвом і персоналом [3]. Як підкреслює Федоришина Л.М. [4], використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й сформуванати довгострокову лояльність працівників до організації.

Ключовими елементами удосконалення мотиваційного механізму персоналу в умовах цифровізації є:

1. Впровадження цифрових HRM-систем (Human Resource Management Systems), що дозволяють автоматизувати облік показників ефективності праці, нарахування винагород і формування індивідуальних планів розвитку працівників. Такі системи забезпечують прозорість мотиваційних процесів і підвищують довіру між керівництвом і персоналом.

2. Використання аналітики персоналу (HR analytics) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки цифровим панелям моніторингу можливо відстежувати рівень залученості, задоволеності працею та своєчасно виявляти демотиваційні фактори.

3. Розвиток систем внутрішньої комунікації та корпоративних соціальних мереж, що сприяють формуванню культури відкритості, обміну ідеями, визнання досягнень і командної підтримки. Це особливо важливо для покоління Z, для якого значущими є гнучкість, швидкий зворотний зв'язок і відчуття спільноти.

4. Використання гейміфікації у процесі мотивації персоналу. Елементи ігрового дизайну — бали, рейтинги, рівні досягнень — стимулюють ініціативність, конкурентність і позитивну динаміку професійного розвитку.

5. Формування змішаної системи мотивації, яка поєднує матеріальні (бонуси, премії, надбавки) та нематеріальні (визнання, кар’єрне зростання, можливість самореалізації, навчання) стимули, персоналізовані через цифрові інструменти управління.

6. Впровадження інтелектуальних систем управління ефективністю (Performance Management Systems), що забезпечують безперервний процес оцінювання результатів працівників, надають рекомендації щодо розвитку компетенцій і формують зворотний зв’язок у режимі реального часу.

7. Підвищення цифрової грамотності управлінського персоналу для забезпечення ефективного використання сучасних технологічних інструментів мотивації, а також запобігання “цифровому перевантаженню” працівників.

Узагальнення результатів впровадження наведених заходів свідчить, що підприємство формує адаптивну мотиваційну систему нового покоління, орієнтовану на поєднання технологічних інновацій та індивідуалізованого підходу до управління персоналом. Така система не лише сприяє підвищенню продуктивності праці, а й забезпечує сталий розвиток корпоративної культури, заснованої на принципах прозорості, довіри, відкритих комунікацій та інноваційного мислення. Реалізація цих підходів створює інституційні та організаційні передумови підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки та глобальної трансформації ринку праці.

Список літератури

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство* (57). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
2. Середа О. Г., Швець Н. М. (2023). Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал* (11). 229–232. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
3. Цимбалюк С. О., Цимбалюк Д.І. (2020). Методологія та оцінка оплати праці з погляду реалізації принципів гідної праці в Україні. *Проблеми економіки*. № 1. С. 290-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_1_36
4. Лазебник Ю. О., Корепанова К. О. (2021). Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. №4. С. 121–126. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-121-126>

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

З МАТЕРІАЛАМИ VIII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

17 ЖОВТНЯ 2025 РІК

М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, УКРАЇНА

**«РОЗВИТОК НАУКОВОЇ ДУМКИ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО
СУСПІЛЬСТВА: СУЧАСНИЙ ДИСКУРС»**



ЗЕЛЕНА ЕНЕРГЕТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ГЛОБАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ Дармограй Д.В.	43
--	----

КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ СТОСОВНО СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ НАСЕЛЕННЯ Марич М.Г., Марич А.В.	45
--	----

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ Андросюк Ю.В.	49
--	----

СЕКЦІЯ IV.

МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД Негода І.І., Кубіцький С.О.	52
---	----

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ АДАПТАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ В ТРУДОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ Новик А.А., Кубіцький С.О.	64
--	----

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ ЯК МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ АКТИВАМИ ГРОМАД В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ Ханас І.Ю., Матяш О.В.	75
--	----

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ Солоненко Ю.В., Кислова М.А.	78
---	----

СЕКЦІЯ V.

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В ЄС У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ Стежко Н.В.	82
--	----

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОБГРУНТУВАННЯ СТАТУСУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ Гетьманчук М.П.	87
---	----

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ЄС В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ Грабарєв А.В.	91
---	----

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Солоненко Юлія Валеріївна

ORCID ID: 0000-0003-1696-2151

канд.екон.наук, доцент, доцент кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

Кислова Маргарита Анатоліївна

здобувач вищої освіти економічного факультету

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

Корпоративна культура розглядається як системоутворювальний чинник організації, що трансформує задекларовані цінності у стабільні поведінкові норми та, відповідно, визначає параметри мотивації персоналу. В умовах гібридизації праці, конкуренції за таланти та підвищеної невизначеності критичним постає ступінь узгодженості ціннісних орієнтирів із реальними управлінськими практиками, який зумовлює рівень внутрішньої мотивації, залученості та ініціативності працівників. Метою є теоретичне обґрунтування та емпірична оцінка впливу ключових елементів корпоративної культури (цінностей, ритуалів, лідерських практик і комунікацій) на структуру мотиваційних установок. Наукова новизна полягає у формулюванні інтегрованої моделі «культура → узгодження практик → мотивація», що створює підґрунтя для розроблення культурно чутливих систем стимулювання персоналу.

Проблематику взаємозв'язку корпоративної культури та мотивації персоналу активно досліджували такі вітчизняні науковці, як Колот А.М., Бондар Т.В., Федоришина Л.М., Цимбалюк С.О., Рекуненко І.І., Кобушко Я.В., Рибальченко С.М., Рижков В.А., Ісмаїлова А., а також Балабанова Л.В., Хміль Ф.І., Виноградський М.Д. та інші. Вагомий внесок зробили й зарубіжні дослідники — Е. Шейн, Г. Гофстеде, К. Камерон, С. Берсад, О. О'Ніл, Дж. Коттер, Дж. Гескетт, Ч. О'Райлі, Дж. Чатман, Д. Колдуелл, Е. Десі, Р. Райан, В. Врум, Дж. Адамс, Д. Руссо, Е. Едмондсон, М. Ґан'є, Дж. Маєр, Н. Аллен, Б. Шнайдер, Д. Орган та інші, які обґрунтували теоретичні засади, вимірники та механізми впливу культури на мотиваційні установки працівників.

Проблематику взаємозв'язку корпоративної культури та мотивації персоналу активно досліджували такі вітчизняні науковці, як: Є. Крикавський, К. Калинець, С. Барсейд, О. Бугуцький, А. Воронков, Б. Горовіца, Б. Гройсберг, Г. Дмитренко, В.Євтушевський, Г. Захарчин, А. Колот, П. Ленсіоні, Д. Макклелланд, Г. Назарова, О. Новікова, Л. Панченко, С.Пасека, Д. Прайс, А. Файоль, М. Фоллет, Ф. Херцберг, Е. Шейн та ін, які обґрунтували теоретичні засади, вимірники та механізми впливу культури на мотиваційні установки працівників.

Основними функціями корпоративної культури є: організаційна ідентичність персоналу компанії, визначення цінностей та стратегічних завдань розвитку компанії, командна взаємодія в процесі досягнення цих цілей (формування компетенцій та робочого менталітету як структурного елемента трудового потенціалу компанії); адаптація та мотивація персоналу діяльності компанії (організованість і залученість персоналу); відповідальності за результати колективної діяльності; формування індивідуальної [1].

Засновникам компаній варто враховувати змінні, що формують соціально-культурне середовище діяльності організацій. В цьому аспекті, варто враховувати глобалізаційний аспект, що заснований на локальних проявах глобалізаційних зрушень. Адже організаційна культура ґрунтується на основі національної культури, яка піддається впливу міжнародних зрушень [2].

В ході досліджень Сігал Берсаде та Олівії О'Ніл зазначали, що емоційна культура впливає на такі аспекти професійної діяльності, як задоволеність працівників своєю роботою, здатність працювати в команді, емоційне вигорання (емоційна атмосфера може призвести до нервового зриву). Емоційна культура проявляється в таких показниках, як успішність в фінансовій сфері (фінансові результати) або систематичних прогулах (відсутність співробітників на роботі). Емпіричні дослідження демонструють наскільки великий вплив емоцій на виконання задач (як співробітники виконують свої завдання і приймають рішення), наскільки працівники креативні і зацікавлені в тому, що роблять, наскільки вони віддані своєму підприємству та як приймають рішення (будуть реалізовувати свій творчий потенціал, брати участь в житті організації та т. д.). Позитивні емоції завжди пов'язують з більш високою продуктивністю, відмінною якістю роботи

та гарним рівнем обслуговування клієнтів – це вірно для різних посад (незалежно від посади, галузі та структурного рівня організації). І навпаки, негативні емоції – колективний гнів (агресія в колективі), смуток, страх тощо – зазвичай призводять до негативних наслідків – низька продуктивність та висока плинності кадрів [3; 4].

Впровадження мотивації через корпоративну культуру вимагає стратегічного підходу та інтеграції цінностей, норм і ритуалів, які сприятимуть розвитку внутрішньої мотивації персоналу та підвищенню продуктивності. Ми пропонуємо покрокову інструкція для створення та впровадження такої системи:

- крок 1: аналіз та оцінка існуючої корпоративної культури. Передбачає оцінку поточного стану корпоративної культури та аналіз існуючих мотиваційних систем;

- крок 2: визначення культурних цінностей та цілей, а саме формулювання місії та цінностей та установа зв'язку з мотивацією;

- крок 3: створення середовища для розвитку мотивації. Має на меті створення культури довіри та взаємопідтримки, запровадження зворотного зв'язку та визнання досягнень та розвиток психологічної безпеки;

- крок 4: впровадження адаптованої мотиваційної системи - розробка мотиваційних інструментів, а також матеріальні та нематеріальні стимули;

- крок 5: моніторинг та коригування впровадженої системи через оцінку ефективності мотиваційних практик та аналіз зворотного зв'язку;

- крок 6: закріплення результатів і сталість культури. Передбачає підтримку і розвиток корпоративної культури та інтеграцію корпоративної культури у стратегію компанії.

Висновки. Впровадження мотивації на основі корпоративної культури — це системний процес, що потребує стратегічного підходу, залучення лідерів та безперервної оцінки результатів. Через чітке визначення культурних цінностей, адаптованих мотиваційних інструментів, підтримку лідерства та безперервний моніторинг можна створити робочу атмосферу, яка не тільки підвищує мотивацію, але й сприяє стабільному розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Schwartz H., Davis S. M., & American Management Association. (1991). Corporate culture. New York, N.Y.: American Management Association.
2. Богацька Н. М., Єлізарова Т. О. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні. *Екон. науки*. 2009. № 10. URL: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/37740.doc.htm/
3. Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review / пер. англ. Київ :КМ-Букс, 2020. 216 с.
4. Manage Your Emotional Culture. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>

Підприємство Акціонерне товариство "Київпроект" Дата (рік, місяць, число) 2023-12-31
Територія М.КИЇВ за ЄДРРКУ 04012780
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство за КОПФГ 230
Вид економічної діяльності Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна за КВЕД 68.20
Середня кількість працівників ² 16
Адреса, телефон вулиця Б.Хмельницького, буд. 16-22, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 01030 2340520
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	13	30
первісна вартість	1001	73	91
накопичена амортизація	1002	60	61
Незавершені капітальні інвестиції	1005	136 290	174 065
Основні засоби	1010	18 915	18 066
первісна вартість	1011	37 664	37 359
знос	1012	18 749	19 293
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 507	752
Усього за розділом I	1095	156 725	192 913
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 995	3 934
виробничі запаси	1101	357	296
незавершене виробництво	1102	3 638	3 638
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 982	2 984
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 416	21 959
з бюджетом	1135	24 649	25 746
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 041	6 305
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 014	358
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	4 014	358
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 249	802
Усього за розділом II	1195	66 346	62 088
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	223 071	255 001

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 215	12 215
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-26 136	-26 136
Додатковий капітал	1410	11	11
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 832	1 832
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	49 391	49 483
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	37 313	37 405
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	181 400	213 579
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	181 400	213 579
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	773	887
товари, роботи, послуги	1615	3 291	2 651
розрахунками з бюджетом	1620	27	192
у тому числі з податку на прибуток	1621	27	18
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	1
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	27	30
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	240	256
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	4 358	4 017
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	223 071	255 001

Керівник

Головний бухгалтер

Гуцало Павло Сергійович

Шпак Алла Іванівна

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
04012780		

Підприємство **Акціонерне товариство "Київпроект"**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2024

р.

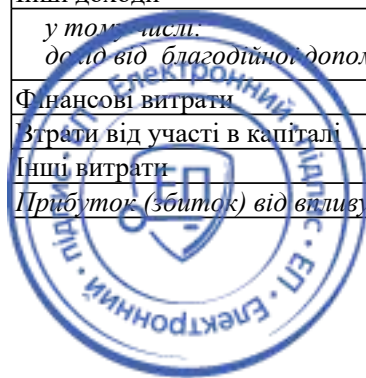
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	950	1 634
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(649)	(707)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	301	927
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	527	703
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(116)	(706)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(626)	(702)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	86	222
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	532	117
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(506)	(9)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(167)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	112	163
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(20)	(29)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	92	134
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	92	134

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4	17
Витрати на оплату праці	2505	147	323
Відрахування на соціальні заходи	2510	36	91
Амортизація	2515	9	31
Інші операційні витрати	2520	688	1 064
Разом	2550	884	1 526

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6107456	6107456
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6107456	6107456
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,02	0,02
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,02	0,02
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Павло
СергійовичЕП Шпак
Алла Іванівна

Гуцало Павло Сергійович

Шпак Алла Іванівна



Підприємство Акціонерне товариство "Київпроект"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
04012780		



Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2024 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 668	2 651
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	36 951	52 918
Надходження від повернення авансів	3020	-	36
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	2
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	15	148
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 005)	(2 658)
Праці	3105	(2 377)	(1 883)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(661)	(546)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2 911)	(2 293)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(29)	(74)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(2 882)	(2 219)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(123)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(115)	(267)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	31 565	47 985
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	30	900
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(32 941)	(41 977)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(2 417)	(4 929)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-35 328	-46 006
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	4 000	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	107	117
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	4 000	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	107	117
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-3 656	2 096
Залишок коштів на початок року	3405	4 014	1 918
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	358	4 014

Керівник

Павло
Сергійович

Гуцало Павло Сергійович

Головний бухгалтер

ЕП Шпак
Алла Іванівна

Шпак Алла Іванівна



Підприємство Акціонерне товариство "Київпроект"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

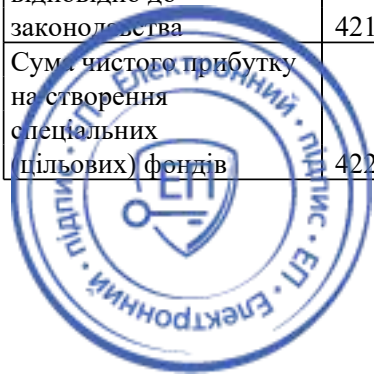
КОДИ		
2025	01	01
04012780		



Звіт про власний капітал
за **Рік 2024** р.

Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

Стаття	Код ряд- ка	Зареє- строван- ний (пайовий) капітал	Капітал у дооцін- ках	Додат- ковий капітал	Резер- вний капітал	Нерозпо- ділений прибуток (непокри- тий збиток)	Нео- пла- чений капітал	Вилу- чений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	12 215	(26 136)	11	1 832	53 393	-	-	41 315
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(4 002)	-	-	(4 002)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований зали- шок на початок року	4095	12 215	(26 136)	11	1 832	49 391	-	-	37 313
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	92	-	-	92
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних цільових фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



ІІ. Інші активи	1184	-	-
Ітого: Оборотні активи	1190	1 197	1 251
Усього за розділом II	1195	53 112	70 348
III. Нематеріальні активи, утримувані для продажу, та вартість майбутніх	1200	-	-
Всього	1201	172 179	227 073

Назва	Код радянськ	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал	2	3	4
Зареєстрований (інвований) капітал	1100	12 215	12 215
Внески до повноспроможності статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доплату	1405	-20 136	-20 136
Додатковий капітал	1410	1	11
Резервний фонд	1411	-	-
Резервний фонд	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 832	1 832
Неповністю сплачений капітал (непокрытый взнос)	1416	55 259	55 259
Неосплатлений капітал	1425	-	-
Випущений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	41 381	41 315
II. Довгострокові активи та забезпечення			
Безстрокові позички, субсидії	1500	-	-
Нематеріальні активи	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові активи	1515	128 579	151 312
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення виплат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Балансові довгострокові	1526	-	-
Страхувальні резерви	1530	-	-
у тому числі з резерву довгострокових членств	1531	-	-
резерв збитків або резерв покриття збитків	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Лістингові контракти	1535	-	-
Притоки фінанс.	1540	-	-
Резерв на виплату дивидендів	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	128 579	151 312
III. Поточні активи та забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі платіжні	1605	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання та довгострокові зобов'язання	1610	781	861
тільки збитки, втрати	1615	1 950	1 291
розрахунки з бюджетом	1620	72	27
у тому числі з платіжних нарахувань	1621	72	27
розрахунки зі страхування	1625	-	-
розрахунки з оплати праці	1630	1	-
Поточні кредиторські зобов'язання за ссередніми вимогами	1635	27	27
Поточні кредиторські зобов'язання за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за страховими зобов'язаннями	1650	-	-
Поточні зобов'язання	1660	186	210
Дивиденди виплатити періоду	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від операцій з цінними паперами	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1680	-	-
Усього за розділом III	1695	3 019	4 446
IV. Задов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вартість майбутніх	1700	-	-
V. Числові активи, пов'язані з операційною діяльністю	1800	-	-
Всього	1901	172 179	227 073

Керівник:

Гуцук Павло Сергійович

Головний бухгалтер

Гуцук Алла Іванівна

1. Кваліфікатор адміністративних правопорушень за територіальним принципом

2. Державна служба з питань виконання адміністративних функцій, що здійснює контроль за виконанням адміністративних функцій



Дата (рік, місяць, число)
за 01.01.2024

КОДИ		
2024	01	01
64012780		

Підприємство Акціонерне товариство "Київареніт"

(підприємство)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2023

р-

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 634	1 727
Додаток:			
Дохід зароблений страхові премії	2010	-	-
премії підписані, вказана сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, вказана сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(707)	(315)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Відомий:			
прибуток	2090	927	1 412
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від змін у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, вказана сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	703	294
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які обліковуються за справедливою вартістю			
дохід від нерівного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(706)	(660)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(702)	(1 251)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від нерівного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	222	-
збиток	2195	(-)	(205)
Доходи від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	117	714
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної діяльності			
Фінансові витрати	2250	(9)	(7)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(167)	(92)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	163	410
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(29)	(74)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	134	336
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Додатка (зубінка) необоротних активів	2400	-	-
Додатка (зубінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з цим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	134	336

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	17	22
Витрати на оплату праці	2505	323	416
Відрахування на соціальні заходи	2510	91	94
Амортизація	2515	31	52
Інші операційні витрати	2520	1 064	1 635
Разом	2550	1 526	2 219

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6107456	6107456
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6107456	6107456
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,02	0,06
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,02	0,06
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Гуцунь Павло Сергійович

Головний бухгалтер

Шлак Алла Іванівна



Дата (рр. місяць, число)
30 ЄДР/ЦУ

КОДИ		
2024	01	01
(0012783)		

Підприємство: Акціонерне Товариство "Київпробіт"
(нонрепубліканське)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за Рік 2023 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Находження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 651	1 405
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Находження від отримання субсидій, донацій	3011	-	-
Находження авансів від покупців і замовників	3013	52 918	34 160
Находження від повернення платежів	3020	36	3
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2	20
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Находження від операційної оренди	3040	-	-
Находження від отримання роялті, авторських винагород	3043	-	-
Находження від страхових премій	3050	-	-
Находження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	148	-
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(2 658)	(5 890)
Праці	3105	(1 883)	(1 912)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(546)	(516)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2 293)	(3 911)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(74)	(11)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(2 219)	(3 900)
Витрачання на оплату авансів	3135	(123)	(91)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(267)	(81)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	47 985	23 187
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Находження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Находження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Находження від деривативів	3225	-	-
Находження від погашення позик	3230	900	-
Находження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(41 977)	(45 477)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на погашення позик	3275	(4 929)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та інших господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-46 006	-45 477
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	117	676
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивидендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансові операції	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	117	676
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 096	-21 614
Залишок коштів на початок року	3405	1 918	23 532
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	4 014	1 918

Керівник

Гуцало Павло Сергійович

Головний бухгалтер

Шпак Алла Іванівна



Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

2024

01

01

Ціліпрямистістю Акціонерне товариство "Елімпрієст"

с/с ПР100У

64012780

(найменування)

Звіт про власний капітал

за

рік 2023

р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код ряд- ка	Зареє- строван- ний (пайовий) капітал	Капітал у доцін- ка	Додат- ковий капітал	Резер- вний капітал	Перезно- сений прибуток (непокри- тий збиток)	Нео- пла- чений капітал	Вилу- щений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	12 215	(26 136)	11	1 832	53 023	-	-	40 945
Коригування: Зміни облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	236	-	-	236
Скоригований зали- шок на початок року	4095	12 215	(26 136)	11	1 832	53 259	-	-	41 181
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	134	-	-	134
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові ризики	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спримування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення капіталу: Випуст акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Додаток змін в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Призбання (продаж) неконтрольовані частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	134	-	-	134
Залишок на кінець року	4300	12 215	(20 136)	11	1 832	53 593	-	-	41 315

Керівник

Гуцало Павло Сергійович

Головний бухгалтер

Шпак Алла Іванівна

