

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОВРИГА ЛІЛІЯ ІГОРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н, професор
_____ О. А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ МЕТОДІВ
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП Менеджмент організацій та адміністрування

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Г. В. Бей, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Коврига Л.І. Удосконалення системи нематеріальних методів мотивації персоналу. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади мотивації персоналу, сучасний стан та практичні механізми формування нематеріальної мотивації персоналу в ІТ-компаніях. Проведено комплексний аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Іноваційні софт рішення», оцінено рівень задоволеності співробітників, виявлено ключові проблемні аспекти та чинники, що стримують розвиток кадрового потенціалу.

На основі результатів дослідження запропоновано напрями удосконалення системи нематеріальної мотивації, зокрема підвищення прозорості кар'єрного розвитку, розвиток програм міжнародної мобільності, удосконалення внутрішніх комунікацій та оптимізацію фінансової складової мотивації. Рекомендації спрямовані на підвищення залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури та забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку ІТ-послуг.

Ключові слова: нематеріальна мотивація, ІТ компанія, корпоративна культура, мотиваційна система.

72 с., 15 табл., 13 рис., 4 дод., 66 джерел.

SUMMURY

Kovryha L. Improvement of non-material incentives system for employees at the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of Organizations and Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis explores the theoretical foundations of employee motivation, the current state, and the practical mechanisms for forming non-material motivation in IT companies are examined. A comprehensive analysis of the motivation system at Innovative Soft Solution, LLC is conducted, including an assessment of employee satisfaction and identification of key problem areas and factors limiting the development of human potential.

Based on the research results, directions for improving the system of non-material motivation are proposed, particularly enhancing the transparency of career development, expanding international mobility programs, improving internal communications, and optimizing the financial component of motivation. The recommendations aim to increase employee engagement, strengthen corporate culture, and ensure the company's competitiveness in the dynamic IT services market.

Keywords: non-financial motivation, IT company, corporate culture, motivation system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Еволюція дослідження поняття «мотивація персоналу».....	7
1.2 Традиційні та нові підходи до побудови системи мотивації персоналу	14
1.3 Особливості застосування нематеріальних стимулів та їх вплив на структуру системи мотивації персоналу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ІНОВАЦІЙНІ СОФТ РІШЕННЯ».....	29
2.1 Загальна організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Інноваційні софт рішення».....	29
2.2 Дослідження структури та ключових елементів системи мотивації персоналу ТОВ «Інноваційні софт рішення».....	40
2.3 Аналіз ефективності нематеріальних стимулів в системі мотивації ТОВ «Інноваційні софт рішення».....	47
Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІНОВАЦІЙНІ СОФТ РІШЕННЯ».....	54
3.1 Провідний досвід вдосконалення механізму нематеріальної мотивації в ІТ- компаніях з урахуванням новітніх ризиків та загроз.....	54
3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації ТОВ «ІНОВАЦІЙНІ СОФТ РІШЕННЯ» із використанням нематеріальної складової.....	62
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільного ринку праці, активної міграції робочої сили, високої конкуренції між роботодавцями за кваліфікованих працівників нематеріальна мотивація стає одним із ключових інструментів управління персоналом. Традиційні фінансові стимули поступово втрачають свою ефективність, оскільки співробітники дедалі більше цінують емоційний комфорт, можливості професійного зростання, гнучкий графік, визнання та інші нефінансові форми заохочення. Разом із цим, багато українських компаній все ще приділяють недостатню увагу системному підходу до нематеріальної мотивації, що призводить до зниження продуктивності, плинності кадрів і втрати залученості. Саме тому удосконалення системи нематеріальної мотивації є вкрай актуальним напрямом дослідження як у теоретичному, так і прикладному вимірі.

Метою магістерської роботи є аналіз теоретичних та практичних аспектів функціонування системи нематеріальних методів мотивації персоналу на підприємстві та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Завдання магістерської роботи включають:

- проаналізувати етапи еволюції дослідження поняття «мотивація персоналу»
- розглянути традиційні та нові підходи до побудови системи мотивації персоналу
- визначити особливості застосування нематеріальних стимулів та їх вплив на структуру системи мотивації персоналу
- навести загальну організаційно-економічну оцінку діяльності ТОВ «Інноваційні софт рішення»
- дослідити структуру та ключові елементи системи мотивації персоналу ТОВ «Інноваційні софт рішення»
- проаналізувати ефективність нематеріальних стимулів в системі мотивації ТОВ «Інноваційні софт рішення»

- проаналізувати досвід вдосконалення механізму нематеріальної мотивації в ІТ-компаніях з урахуванням новітніх ризиків та загроз
- надати рекомендації щодо удосконалення системи мотивації ТОВ «Інноваційні софт рішення» із використанням нематеріальної складової

Об'єктом дослідження виступає система нематеріальної мотивації персоналу підприємства та процес її удосконалення.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи, моделі, інструменти та механізми формування та вдосконалення нематеріальної складової системи мотивації персоналу в ІТ галузі.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано сукупність загальних і спеціальних наукових методів, що дозволили забезпечити комплексний і об'єктивний підхід до аналізу проблеми. До загальних методів належать: метод аналізу та синтезу, який застосовано для вивчення наукової літератури, нормативно-правових документів, корпоративних звітів і практики впровадження нематеріальної мотивації у вітчизняних та зарубіжних компаніях; метод порівняння – використано для зіставлення різних моделей нематеріальної мотивації, що функціонують у міжнародних компаніях та українських підприємствах; методи індукції та дедукції – для формулювання гіпотез щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Серед спеціальних методів використано SWOT-аналіз, який дозволив оцінити сильні та слабкі сторони чинної системи мотивації, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на її ефективність; метод експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи нематеріальної мотивації; контент-аналіз – для дослідження корпоративної документації, фінансових звітів та політики компанії.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження сформовано з наукових праць українських й іноземних науковців з питань удосконалення системи нематеріальної складової мотивації персоналу, зокрема наукові статті, матеріали конференцій, офіційні ресурси інтернет, Статут, річні фінансові звіти про роботу досліджуваного підприємства, а також дані звіту про сталий розвиток.

Апробація результатів дослідження. Отримані наукові результати дослідження подано до публікації у «Віснику Студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса» (том 2, випуск 17, 2025 рік) та представлено на міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми соціально-економічної системи в умовах світових трансформацій» (Київ, 14-15 листопада, 2025 рік).

1. Коврига Л. І. Нематеріальні стимули як спосіб удосконалення системи мотивації підприємства в умовах війни. Вісник Студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2025. Т.2. Вип. 17. С. 187-190.

2. Коврига Л. І., Бей Г. В. Особливості застосування нематеріальних стимулів в сучасних системах мотивації персоналу. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічної системи в умовах світових трансформацій»: зб. наук. праць. 2025. Київ: ТНУ ім. Вернадського.

Теоретична та практична значущість роботи. Ключовим результатом проведеного дослідження виступає удосконалення теоретико-методичних підходів до формування та розвитку системи нематеріальної мотивації персоналу в умовах трансформації трудових відносин та зміни мотиваційних пріоритетів працівників, а саме: удосконалено традиційну модель системи мотивації персоналу, яка враховує сучасні потреби працівників, зокрема орієнтацію на професійний розвиток, автономію, гнучкий графік роботи та дистанційну роботу, а також інтегрує елементи гнучкого управління персоналом та розвинуто положення щодо ролі нематеріальної мотивації в підвищенні продуктивності праці. Розроблені рекомендації щодо покращення системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства можуть бути використані для підвищення рівня задоволеності працівників, зміцнення корпоративної культури та покращення результативності їхньої діяльності.

Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи наступна: анотація, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки (13 рис., 15 табл.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Еволюція дослідження поняття «мотивація персоналу»

Мотивація персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, задоволеність роботою, утримання кадрів та конкурентоспроможність організації. Щоб зрозуміти, як формуються ефективні системи мотивації, важливо звернутися до історичного розвитку концепцій мотивації - від класичних шкіл менеджменту до сучасних теорій управління.

Класичними школами менеджменту є школа наукового управління, адміністративна школа та школа людських відносин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття мотивації в класичних школах менеджменту

Назва школи	Засновник	Сутність підходу	Особливості мотивації
Школа наукового управління	Ф. Тейлор	Головний мотиватор – заробітна плата. Система відрядної оплати праці, де винагорода залежить від виконаних норм, завдання, можна чітко виміряти	Мотивація працівника зводиться до оптимального поєднання завдань і винагород
Адміністративна школа	А. Файоль М. Вебер	Значення структури управління, дисципліни та ініціативи для підтримки мотивації персоналу. Концепція горизонтального зв'язку між підрозділами. Чіткий розподіл праці та формалізація завдань; сувора ієрархія влади і система підлеглих; діяльність на основі правил, інструкцій і стандартів.	Мотивація залежить від організаційної культури, стилю управління та справедливих відносин у колективі. Працівників стимулюють не лише заробітна плата, а й стабільність зайнятості, прозорість правил та чіткість очікувань
Школа людських відносин	Е. Мейо	Продуктивність праці визначається задоволеністю базових потреб працівника, соціально психологічним кліматом, ефективним керівництвом	Людина розглядається не лише як «економічний ресурс», а як особистість зі своїми потребами та емоціями.

Джерело: складено автором за [1-4]

Класичні школи створили основу для розуміння мотивації як багатовимірного явища, що стало підґрунтям для появи сучасних теорій мотивації, які можна поділити на змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на визначенні внутрішніх потреб людини, які спонукають її до діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Поняття мотивації у змістовних теоріях мотивації

Змістовні теорії мотивації		
Представник	Назва теорії	Особливості мотивації
А. Маслоу	Ієрархія потреб	За мотивацією стоїть стоять потреби в ієрархічному положенні: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби в повазі, потреби самореалізації
Ф. Герцбергт	Двофакторна теорія	До мотиваційних факторів, що підвищують рівень задоволеністю праці належать: визнання, досягнення, можливість професійного зростання. До гігієнічних факторів, що призводять до зниження задоволеністю праці належать: умови праці, заробітна плата, політика компанії, відносини з колегами.
Д. МакКлелланд	Теорія потреб МакКлелланда	Три основні потреби, що сприяють мотивації: успіх, влада, приналежність. Люди з різними домінуючими потребами по-різному реагують на стимули.
К. Альдерфер	ERG-теорію	Три рівні потреб: existence (існування); relatedness (зв'язки); growth (зростання)

Джерело: складено автором за [5-8]

На відміну від змістовних, процесуальні теорії мотивації зосереджуються на аналізі механізму формування та реалізації мотивації, зокрема на тому, як саме людина оцінює власні зусилля, імовірність досягнення результату, справедливість винагороди та обирає певну модель поведінки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Поняття мотивації у процесуальних теоріях мотивації

Процесуальні теорії мотивації		
Представник	Назва теорії	Особливості мотивації
В. Врум	Теорія очікувань	Теорія ґрунтується на трьох поняттях: очікування – наскільки зусилля працівника нададуть йому можливість досягнути певного результату; інструментальність – усвідомлення того, що робота буде підставою для отримання винагороди; валентність – рівень задоволення працівника від винагороди. Добуток цих складових показує рівень мотивації співробітника.

Дж. Адамс	Теорія справедливості	Теорія ґрунтується на соціальному порівнянні та пояснює поведінку людини через її особисте відчуття справедливості винагороди по відношенню до покладених зусиль.
Л. Портер і Е. Лоулера	Комплексна теорія мотивації	Мотивація виникає тоді, коли працівник впевнений, що його зусилля приведуть до досягнення певного рівня результатів; ці результати будуть справедливо винагородженні; отримана винагорода матиме для нього особисту цінність та буде справедливою по відношенню до інших працівників

Джерело: складено автором за [9, 10]

Еволюція поглядів на мотивацію персоналу відобразила поступовий перехід від розуміння її як суто економічного механізму до усвідомлення складної системи внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на поведінку людини. Класичні та сучасні теорії показали, що ефективна мотивація передбачає не лише матеріальне заохочення, а й врахування потреб, очікувань від праці, справедливості винагороди та індивідуального сприйняття результатів роботи.

Багато сучасних українських та закордонних вчених надалі продовжують досліджувати питання мотивації персоналу та її значення в ефективному управлінні підприємства. Серед вітчизняних науковців можна відмітити Д. Богиню, А. Колота, С. Цимбалюк, І. Черевань, Ю. Коваленко, С. Голець, В. Васюта, Л. Бульбаха, Л. Федоришина, О. Овчарук, О. Мачтакова, О. Герасименко та інших.

Важливий внесок у становлення теорії мотивації праці зробив академік НАН України, доктор економічних наук Д. Богиня. На його думку, формування мотивації у працівника залежить від зовнішнього середовища, зокрема соціально-економічного становища країни, духовних чинників особистості та національного менталітету [11].

О. Овчарук ототожнювала поняття «стимулювання праці» та «мотивація праці». Вона розглядала стимулювання працівників не лише як процес, а як складну систему, у формуванні та підтримці якої беруть участь об'єкт управління спільно із суб'єктом [12].

О. Мачтакова наголошує, що мотивація є багатограним процесом, що має виходити із загальної стратегії підприємства, його місії, цілей та корпоративної культури. Також основну увагу автор приділяє нематеріальним методам мотивації праці, таким як визнання досягнень, публічним подякам, корпоративним заходам, створенню атмосфери довіри й командного духу, а також можливостям навчання та розвитку. Такі інструменти, на її думку, сприяють активації внутрішніх потреб працівників, підвищенню їхньої залученості й формуванню відданості компанії [13].

А. Колот, С. Цимбалюк детально досліджують аспекти нематеріальної мотивації, підкреслюючи її значення в сучасних умовах управління персоналом та підвищення результативності його діяльності. Науковці підкреслюють, що мотивація є багатокомпонентним процесом, який охоплює як внутрішні спонукальні чинники, пов'язані з особистими потребами й цінностями працівника, так і зовнішні стимули, що формуються організаційним середовищем. На їхню думку, мотивація визначає поведінку працівника, спрямованість і характер його трудової активності, забезпечуючи узгодження особистих інтересів із стратегічними цілями підприємства [14].

В. Васюта та Л. Бульбаха Л. розглядають мотивацію як ключовий чинник трудової поведінки працівників, що безпосередньо впливає на ефективність їхньої діяльності та результати підприємства. На думку дослідників, ставлення людини до праці визначається її внутрішнім прагненням максимально реалізувати власні фізичні, інтелектуальні та духовні можливості з метою досягнення певних результатів. У контексті управління персоналом мотивація, за автором, виступає функцією керівництва, спрямованою на створення умов, за яких працівники мають прагнення працювати з повною віддачею. Вона також передбачає довгостроковий вплив на формування системи цінностей, інтересів та професійних орієнтацій працівника, що сприяє розвитку його трудового потенціалу [15].

Л. Федоришина описує поняття мотивації праці, як свідомо спрямований процес формування трудової поведінки персоналу, який забезпечує досягнення

як індивідуальних, так і корпоративних цілей. Ефективність цього процесу безпосередньо залежить від здатності керівництва активізувати працівників шляхом посилення впливу мотиваторів та мінімізації дії демотивуючих чинників, які можуть знижувати зацікавленість у роботі. Автор наголошує, що процес мотивації трудової діяльності на підприємстві повинен будуватися на таких принципах, як: ефективність, гнучкість і динамічність, цілеспрямованість, комплексність, об'єктивність та оперативність [16].

І. Черевань, Ю. Коваленко, С. Голець також розглядають питання мотивації під час воєнного стану в Україні. Вони визначають мотивацію, як цілісну систему заходів впливу на персонал, спрямовану на підвищення його залученості та зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Вона забезпечує синергію між індивідуальними та організаційними інтересами, сприяє оптимізації комунікаційної взаємодії між працівниками та керівництвом, а також покращує соціально-економічний і психологічний стан трудового колективу. На їх думку, мотивація виконує подвійну функцію, як інструмент адаптації підприємства до зовнішніх викликів, допомагаючи йому зберігати стабільність і конкурентоспроможність у кризових умовах; та як механізм впливу на ефективність роботи персоналу. Вони вважають, що в умовах воєнного стану система мотивації персоналу повинна бути динамічною, гнучкою та адаптивною, оскільки зовнішні обставини постійно змінюються і впливають на потреби працівників. Також автори підкреслювали важливість збалансованої системи мотиваційних заходів, які враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули [17].

Ще одними науковцями, хто розглядає мотивуючі фактори працівників під час воєнного стану є О. Герасименко та А. Потапенко. Вони визначають, що сьогодні одним із ключових завдань менеджменту є залучення кваліфікованих фахівців та формування у них високого рівня внутрішньої мотивації. Серед важливих чинників, які позитивно впливають на зацікавленість персоналу, автори виділяються: моральне задоволення від участі у досягненні спільної мети, зокрема в контексті національної боротьби та підтримки Збройних сил України;

отримання справедливої оплати праці, поєднану з можливістю соціальної відповідальності через благодійні внески; також є важливим соціальний пакет і забезпечення працівників засобами безпеки; підтримка корпоративного духу та відчуття командної єдності; створення фондів допомоги постраждалим співробітникам і гарантії збереження робочого місця навіть у кризових ситуаціях [18].

Серед зарубіжних науковців, що досліджують мотиваційні процеси можна виділити А. Фішбах і К.Вуллі, Дж. Рів, Д. Соколич, Г. Кройтиору, В. Робеску, А. Косак, Н. Флоря, М. Рожман, С. Тревен, В. Чанчер та інші.

Дослідженнями внутрішньої мотивації займаються А. Фішбах і К. Вуллі. Вони визначають, що внутрішньою мотивацією є те, що спонукає людину діяти певним чином не через зовнішні винагороди, а тому що самі дії чи робота приносять задоволення, цікавість чи почуття смислу. Автори приходять до думки, що для того, щоб внутрішня мотивація була ефективним компонентом у мотиваційній системі компанії, потрібен сильно продуманий підхід, який поєднує автономію, значимість, відповідність особистим цінностям працівників, а також підтримку з боку керівництва [19].

Дж. Рів розкриває основи психології мотивації та емоцій, акцентуючи увагу на тому, як внутрішні та зовнішні стимули впливають на поведінку людини, формують її зацікавленість та залученість в діяльність. Учений підкреслює, що ефективна мотивація виникає тоді, коли індивід відчуває автономію, компетентність і соціальну приналежність. На його думку, внутрішня мотивація, яка базується на задоволенні особистих потреб у розвитку та самореалізації, має значно стійкіший і продуктивніший вплив порівняно із зовнішніми стимулами, такими як винагороди чи покарання. Також Дж. Рів наголошує на важливості підтримуючого стилю керівництва, який сприяє зростанню внутрішньої мотивації працівників через створення сприятливого психологічного клімату, довіри та можливості самовираження. Такий підхід, за його висновками, не лише підвищує рівень задоволеності роботою, а й сприяє зростанню ефективності та креативності персоналу [20].

Д. Соколіч, Г. Кройтиору, В. Робеску, А. Косак, Н. Флоря досліджують роль стилів керівництва, а саме підтримуючого та директивного, та їх вплив на мотивацію працівників. Вони стверджують, що стиль керівництва є важливим фактором, який може посилювати або ослаблювати внутрішні мотиви працівників. Вони також підкреслюють, що мотивація впливає на організаційні результати: за високої вмотивованості підвищується продуктивність, надається краща якість послуг, більша залученість працівників. Крім того, автори звертають увагу, що не існує універсального стилю мотивації - важливим є адаптування стилю керівництва до контексту, особистості працівників, організаційної культури та особливостей сектору [21].

М. Рожман, С. Тревен, В. Чанчер розглядають мотивацію як ключовий чинник, який змінюється залежно від віку співробітників, та аналізують, що мотивує молодших і старших працівників у робочому середовищі. Автори пишуть, що мотивація й задоволення роботою змінюються з віком, тому не можна використовувати однакові мотиваційні підходи для всіх груп. Мотивація і задоволення, на думку авторів, ведуть до покращення продуктивності, творчості, зниження плинності кадрів і кращих стосунків у колективі [22].

Отже, можна побачити, що мотивація персоналу є багатограним процесом, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, внутрішні потреби та зовнішні чинники. Історично підходи до мотивації еволюціонували від класичних концепцій, які акцентували економічні стимули та формальні структури управління, до сучасних теорій, що враховують психологічні, соціальні та індивідуальні потреби працівників.

Сьогодні науковці продовжують вивчати питання мотивації як в Україні так і закордоном, адже ефективна мотивація забезпечує підвищення продуктивності, залученості та задоволеності роботою, сприяє узгодженню особистих інтересів із цілями організації та адаптації підприємства до змінних умов, включно з кризовими чи воєнними ситуаціями.

1.2 Сучасні та нові підходи до побудови системи мотивації

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, нестабільної політичної ситуації в світі та постійних змін на ринку праці питання побудови ефективної системи мотивації персоналу набуває особливого значення. Рівень залученості, продуктивності та задоволеності працівників безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно побудована система стимулювання на підприємстві, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби людини.

В. Ігнатюк В. та Г. Туніна під системою мотивації персоналу розуміють комплекс взаємопов'язаних методів та інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до результативної та якісної праці з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Вона виступає одним із ключових інструментів управління персоналом, що дозволяє керівництву впливати на поведінку, зацікавленість і рівень залученості працівників у виробничі процеси [23].

Н. Циганова визначає систему мотивації як цілісну структуру, що інтегрує між собою механізми стимулювання, покарання та контролю. При цьому мотивація розглядається як складне, індивідуально зумовлене явище, яке формується під впливом сукупності потреб конкретного працівника [24].

Т. Лівовшко, Н. Ткачук розглядають систему мотивації як комплекс заходів, спрямованих на активізацію трудової поведінки працівників і підвищення результативності їхньої діяльності [25].

Т. Бондар, А. Краснонос підкреслюють, що система мотивації персоналу – це набір методів, що не лише стимулюють соціальну та творчу активність працівників, а й визначають кінцеві результати роботи компанії. Тому автори наголошують, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежать від дієвої системи мотивації працівників [26].

Формування ефективної мотиваційної системи є складним і багатограним процесом, оскільки воно стосується фундаментального питання – які саме фактори спонукають людину працювати краще та відданіше.

Ефективна система мотивації забезпечує узгодженість інтересів працівників і організації, сприяє формуванню лояльності, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Її основне завдання полягає у створенні таких умов, за яких персонал виявляє готовність докладати максимум зусиль для досягнення спільних результатів, відчуючи власну цінність і причетність до успіху компанії.

Ключові стимули при побудові системи мотивації персоналу історично змінювались та відображали зміни у соціально-економічному розвитку суспільства. На початкових етапах основна увага приділялася матеріальним стимулам, оскільки вважалося, що головним мотивом трудової поведінки є заробітна плата. Такий підхід мав логічне підґрунтя, адже у період індустріалізації саме фінансові винагороди були головним інструментом залучення і утримання робочої сили.

У традиційних системах мотивації ключову роль відігравали премії, доплати, надбавки, бонуси та соціальні гарантії [27]. Нематеріальні форми стимулювання, такі як відзнаки, грамоти чи подяки, мали, як правило, формальний характер і не створювали реального впливу на поведінку працівників. Мотиваційні системи того часу були досить жорсткими, стандартизованими і спрямованими передусім на контроль та виконання планових показників.

Однак із розвитком суспільства та зміною трудових цінностей відбулося переосмислення ролі працівника в організації. На перший план почали виходити нові підходи до методів мотивації, які враховують не лише матеріальні інтереси, а й індивідуальні потреби, професійні амбіції, психологічний комфорт і соціальну значущість праці. У зв'язку з цим методи мотивації набули більшої різноманітності та системності (рис. 1.1) [26, 28-32].

Як видно з рис. 1.1, система методів мотивації персоналу може бути класифікована за низкою ознак, що відображають різні аспекти впливу на працівника. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати мотиваційні

інструменти та обирати ті, що найбільш ефективно сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

За способом впливу	• примушення • винагородження • солідарності
За економічним змістом	• матеріальна • нематеріальна
За місцем виникнення	• внутрішня • зовнішня
За спрямованістю	• позитивна • негативна
За функціональним призначенням	• економічна • організаційна • соціальна • морально-психологічна
За суб'єктом	• самомотивація • стороння мотивація

Рисунок 1.1 - Класифікація методів мотивації

Джерело: складено автором за [26, 28-32].

Т. Бондар Т.В. та А. Краснонос визначають головними методами мотивації: методи примушення, винагородження та солідарності. Перші ґрунтуються на контролі й адміністративному тиску, другі – на заохоченні та стимулюванні досягнень, а третій тип - на формуванні спільних цінностей і командного духу [26].

І. Епіфанова та В. Панкова поділяють методи мотивації лише на матеріальну та нематеріальну. Матеріальні стимули передбачають використання грошових винагород, премій, бонусів, участі у прибутках, тоді як нематеріальні базуються на визнанні, професійному розвитку, довірі та можливостях самореалізації [30].

І. Черниш І. та М. Козик розглядають організаційні, соціальні та морально-психологічні методи мотивації. Вони відображають різні рівні впливу на

працівників – від умов праці та системи оплати до атмосфери в колективі й морального задоволення від роботи [31].

К. Оксенюк, Л. Заставнюк та Т. Липовець доповнюють вже розглянуті методи, методами внутрішньої мотивації, коли працівник отримує задоволення від самої праці та зовнішньої, коли його активність зумовлена зовнішніми факторами, як оплата, статус, контроль; методами позитивної мотивації, що заохочує досягнення, і негативної, яка спонукає до дії через уникнення покарання або втрат; методами самомотивації, тобто внутрішнім стимулом до праці, та сторонньої мотивації, яка формується під впливом керівництва або зовнішніх умов [28, 32].

Таким чином, представлена класифікація демонструє багатовимірність мотиваційної системи підприємства. Її ефективність визначається не лише вибором конкретних стимулів, а й гармонійним поєднанням різних методів впливу, орієнтованих на матеріальні та духовні потреби працівників.

Перейшовши до розгляду завдань, які виконує система мотивації, слід зазначити, що вона не обмежується лише стимулюванням працівників до виконання виробничих функцій. Система мотивації покликана забезпечити узгодження особистих цілей співробітників із стратегічними інтересами підприємства, підтримання високого рівня трудової активності кожного працівника, формування лояльності персоналу і стабільність колективу, створення умов для його професійного і особистісного розвитку, а також притягнути в організацію висококваліфікованих працівників.

Отже, відмінність між традиційними та новими підходами полягає не лише в наборі стимулів, а в самому розумінні мотивації. Якщо раніше метою було забезпечення трудової дисципліни та підвищення продуктивності, то нині основна мета полягає у створенні умов, за яких працівник сам прагне досягати високих результатів, розвивається разом із компанією та відчуває внутрішню причетність до її успіху.

Для того щоб сучасна система мотивації була дієвою, її побудова повинна ґрунтуватися на чітких принципах, які забезпечують справедливість, прозорість і ефективність управлінських рішень (рис. 1.2).

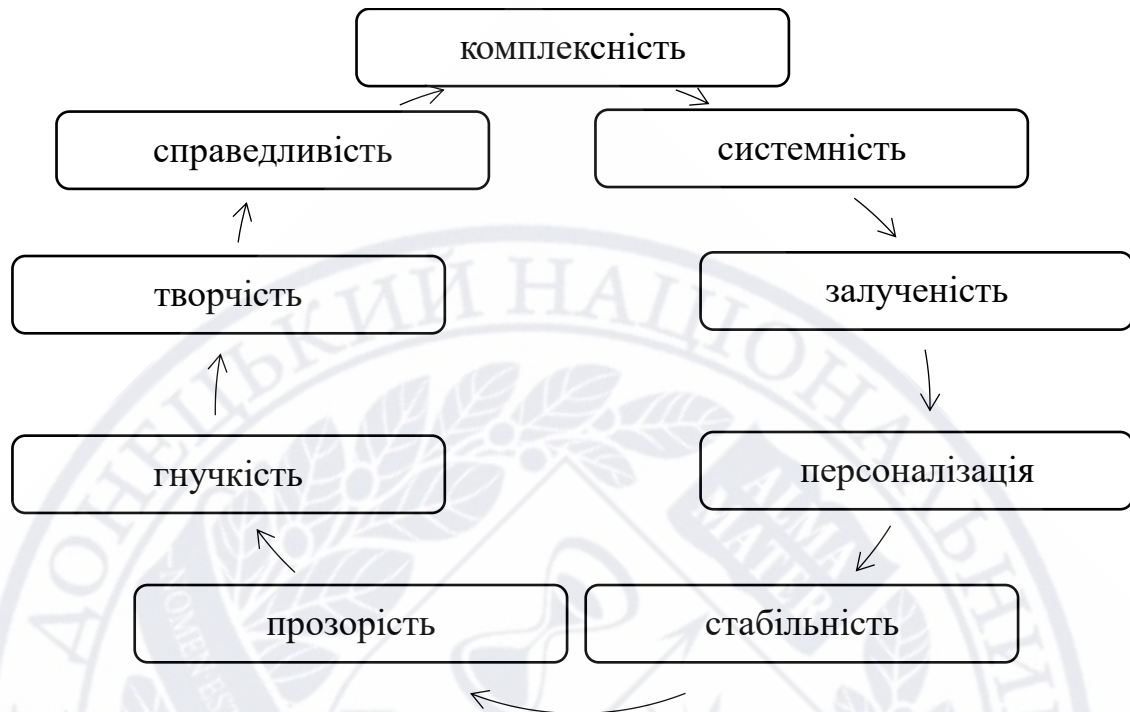


Рисунок 1.2 – Ключові принципи побудови сучасної системи мотивації

Джерело: складено автором за [33]

Розглянемо кожен із принципів більш детально:

- 1) комплексність передбачає, що потрібно підходити до побудови системи мотивації, враховуючи всі можливі фактори: організаційні, правові, технічні, матеріальні, соціальні, моральні і соціологічні;
- 2) системність передбачає виявлення і подолання дисбалансу між можливими факторами та їх узгодження між собою;
- 3) персоналізація передбачає орієнтацію мотиваційних заходів на індивідуальні потреби, цінності та життєві обставини працівників;
- 4) стабільність передбачає формування колективу і відсутність плинності кадрів. Будь-які зміни, що відбуваються в роботі підприємства, повинні відбуватись без порушення нормальної реалізації функцій того чи іншого підрозділу підприємства або співробітника;

5) цілеспрямована творчість означає, що працівники мають можливості для прояву творчості. Це передбачає винахід нових технологій виробництва і застосовуваної техніки, пошук нових, більш оптимальних рішень в області організації виробництва і управління;

6) прозорість передбачає, що кожен працівник повинен чітко розуміти місію і цілі організації, свої функції та завдання, а також за якими критеріями оцінюються результати його діяльності та яким чином формується рівень оплати праці;

7) гнучкість передбачає, що системи мотивації повинна пристосовуватись до кожного працівника індивідуально, забезпечуючи їх залученість;

8) справедливість означає, що кожен працівник повинен справедливо отримувати винагороду у співвідношенні до затрачених зусиль та у порівнянні з іншими працівниками;

9) залученість запроваджує активну участь працівників у формуванні мотиваційних програм, розробці стимулів та оцінці результатів.

Таким чином, дотримання цих принципів забезпечить узгодженість між цілями підприємства та особистими потребами працівників, сформує довіру, підвищить залученість і створить умови для стабільного розвитку організації.

Сучасні системи мотивації у порівнянні з традиційними стали більш комплексними, гнучкими та адаптивними. Вони включають не лише фінансову складову, а й системи розвитку, визнання, кар'єрного зростання, участі у прийнятті рішень, що створює відчуття особистої значущості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика традиційних та сучасних підходів до системи мотивації

<i>Критерій</i>	<i>Традиційні підходи</i>	<i>Сучасні підходи</i>
Основні стимули	Переважно матеріальні: зарплата, премії, надбавки, пільги. Нематеріальні мають формальний характер.	Баланс між матеріальними та нематеріальними: визнання, розвиток кар'єри, автономія, прояв творчості, корпоративна культура.
Характер взаємодії з працівниками	Вертикальний:	Партнерський, двосторонній: діалог, участь у прийнятті

	«роботодавець - працівник», фокус на виконанні наказів і трудовій дисципліні.	рішень, врахування індивідуальних потреб.
Підхід до працівника	Працівник розглядається як ресурс, який потрібно контролювати.	Працівник розглядається як носій знань, досвіду та ідей, які створюють цінність для організації.
Гнучкість системи	Низька: стандартизовані правила та формули (тарифні сітки, єдині премії). Складно швидко адаптуватися до індивідуальних потреб.	Висока: виростання гнучких програм визнання та професійного й особистісного розвитку.
Орієнтація: результат чи процес	Орієнтація на результат (прибуток, виробіток, КРІ без врахування внутрішніх мотивів).	Баланс результат/процес: увага до процесів, задоволеності, розвитку та результату діяльності.
Мета мотиваційної системи	Підвищення продуктивності праці та забезпечення трудової дисципліни.	Розвиток залученості, самореалізації, креативності та відданості працівників організації.

Джерело: складено автором за [26, 28-32]

Проте для того, щоб забезпечити стійку, результативну та адаптивну систему мотивації праці потрібно послідовне формування етапів впровадження ефективної системи мотивації, які будуть враховувати специфіку діяльності організації, його місію, цілі та завдання, що складають корпоративну культуру (рис.1.3).

Окреслені етапи формування системи мотивації відображають послідовний і комплексний підхід до створення ефективного механізму стимулювання працівників від моменту аналізу проблем відсутності мотивації, до запуску системи та оцінки ефективності її впровадження. Такий підхід забезпечує узгодження мотиваційної політики з цілями підприємства, підвищення продуктивності праці та формування позитивного ставлення працівників до своєї роботи.

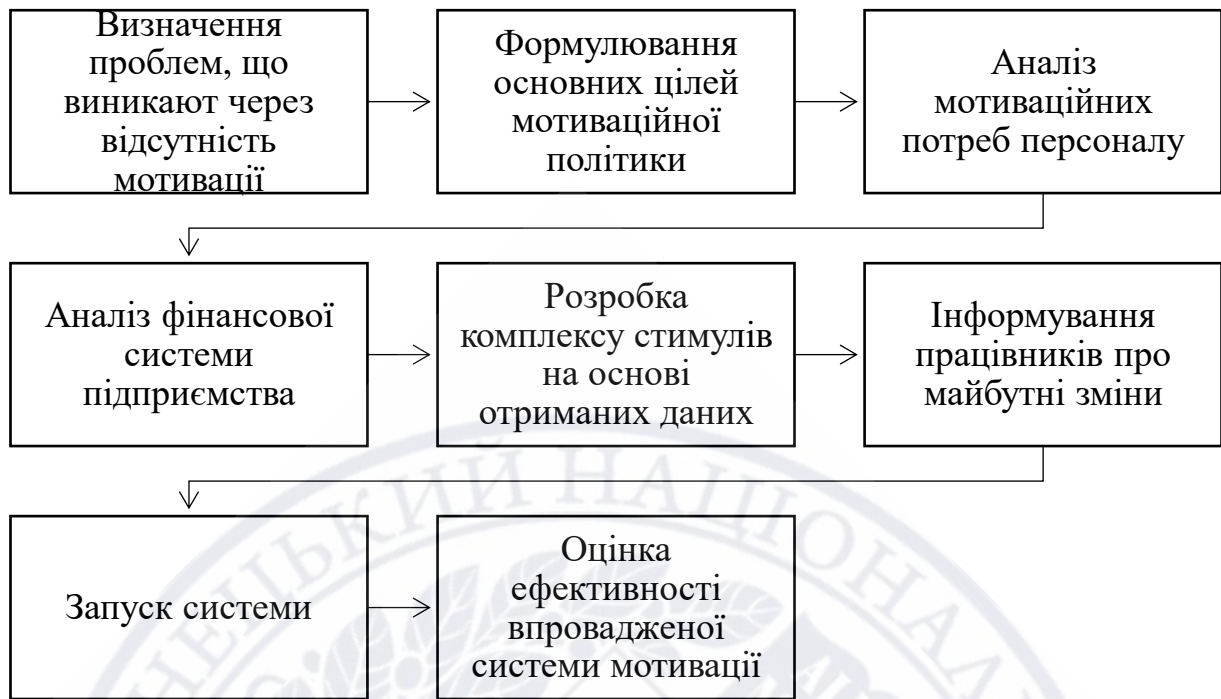


Рисунок 1.3 - Етапи впровадження ефективної системи мотивації в організації

Джерело: складено автором за [29, 33, 34, 35]

Отже, можна зробити висновок, що значення дієвої системи мотивації на підприємстві постійно зростає, адже саме мотивовані працівники забезпечують високу продуктивність, конкурентоспроможність та сталий розвиток організації. Змінення акцентів від матеріальних стимулів до комплексного балансу матеріальної та нематеріальної мотивації свідчить про перехід до нової моделі управління, де в центрі стоїть працівник з його потребами та цінностями.

1.3 Особливості застосування нематеріальних стимулів та їх вплив на структуру системи мотивації персоналу

У сучасних умовах розвитку цифрової трансформації праці роль нематеріальної мотивації в управлінні персоналом істотно зростає. Матеріальне стимулювання, хоча й залишається важливим чинником трудової активності, проте уже не є визначальним у забезпеченні високої продуктивності праці, лояльності працівників і стабільності кадрового складу.

Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення внутрішніх потреб особистості, таких як визнання, самореалізація, професійне зростання, причетність до спільних цінностей та місії організації. Саме ці фактори формують глибоку й стійку залученість працівників, що забезпечує не лише кількісні, а й якісні результати праці.

Працівник, який із задоволенням виконує свої професійні обов'язки, чітко розуміє поставлені перед ним завдання та впевнений у власних силах, проявляє максимальну віддачу на робочому місці. Нематеріальна мотивація сприяє формуванню залученості персоналу до діяльності організації, а також створює відчуття безпеки та підтримки з боку роботодавця.

Т. Ремесник, О. Доглальова, К. Стецюк визначають, що нематеріальна мотивація охоплює такі стимули до результативної праці, які не мають грошового вираження, проте потребують від підприємства певних інвестицій у розвиток персоналу. Йдеться, зокрема, про створення умов для професійного навчання та кар'єрного зростання, забезпечення можливостей оздоровлення, організацію пільгового харчування та інші заходи, спрямовані на підвищення добробуту працівників. Основний результат застосування таких стимулів полягає у зростанні мотивації та зацікавленості співробітників у досягненні спільних цілей компанії [37, 38].

О. Заплітна вважає, що нематеріальна мотивація полягає в тому, щоб підкріплювати бажану поведінку працівників і не стимулювати небажану [39].

А. Єгіазарян зазначає, що нематеріальна мотивація не передбачає використання грошових заохочень чи матеріальних винагород, однак ґрунтується на урахуванні психологічних особливостей як колективу загалом, так і кожного працівника окремо [40].

І. Шатілова, О. Сенишин наголошують, що нематеріальна мотивація є безперервним і нескінченним процесом, який потребує гнучкості, оновлення підходів і врахування індивідуальних особливостей персоналу. Адже у процесі особистісного розвитку змінюються пріоритети, зростають амбіції,

з'являються нові потреби в самореалізації та самовираженні. Відповідно, система нематеріальної мотивації має постійно адаптуватися до цих змін [41].

Отже, нематеріальна мотивація - це система стимулів, які не мають грошового вираження, але спрямовані на підвищення ефективності праці та залученості працівників через розвиток професійних навичок, кар'єрне зростання, визнання досягнень і створення сприятливого психологічного середовища. Вона передбачає індивідуальний підхід до працівників та постійне адаптування до змін потреб і пріоритетів персоналу.

Для досягнення зазначених цілей підприємства застосовують різноманітні методи нематеріальної мотивації, які сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, формуванню довіри між керівництвом і працівниками, а також зміцненню корпоративної культури. Використання нематеріальних методів дозволяє підприємству не лише утримувати кваліфікованих працівників, а й підвищувати ефективність їхньої діяльності завдяки внутрішній мотивації та відчуттю власної значущості в організації.

Р. Винничук, досліджуючи методи нематеріального стимулювання персоналу, узагальнили різноманітні підходи та виокремили 4 форми нематеріальної мотивації: моральну, психологічну, організаційну та соціальну.

Моральна мотивація ґрунтується на потребі працівників у визнанні та повазі з боку колег і керівництва. Одним із найефективніших способів її реалізації є визнання досягнень, що може проявлятися у вигляді публічної подяки, відзначення на корпоративних заходах чи вручення почесних відзнак. Такі форми стимулювання підсилюють відчуття значущості та підвищують самооцінку працівників.

Психологічна мотивація пов'язана з потребою людини у спілкуванні та позитивному емоційному середовищі. Її реалізація передбачає створення сприятливого мікроклімату в колективі, налагодження ефективних комунікацій, підтримку взаєморозуміння, довіри та взаємоповаги. Важливу роль

відіграє індивідуальний підхід до кожного працівника, врахування його особистісних інтересів, цінностей і потреб.

Організаційна мотивація проявляється у турботі про комфорт і добробут працівників у процесі праці. Вона охоплює створення належних умов праці, забезпечення можливості відпочинку, надання гнучкого графіка роботи, доступу до пільгового харчування чи інших форм підтримки, які допомагають працівникам підтримувати баланс між професійним і особистим життям.

Соціальна мотивація спрямована на зміцнення почуття власної гідності та значущості працівника в колективі. Вона передбачає залучення персоналу до процесів прийняття управлінських рішень, делегування відповідальних завдань, а також створення умов для професійного навчання та кар'єрного зростання. Завдяки цьому працівники відчують свою причетність до успіхів організації та проявляють вищий рівень ініціативності й відповідальності [42].

А. Климчук та А. Михайлов запропонували власну класифікацію, у якій виділили кілька ключових напрямів, а саме творчий, соціально-психологічний, політичний, адміністративний, інформаційний.

Зокрема, автори виокремлюють творчу мотивацію, що передбачає стимулювання самореалізації, професійного зростання, підвищення кваліфікації та вдосконалення власних навичок. Така форма мотивації сприяє розкриттю потенціалу працівника, розвитку інноваційності та ініціативності.

Соціально-психологічна мотивація базується на визнанні досягнень, повазі з боку колег і керівництва, формуванні позитивного мікроклімату та почуття причетності до колективу. Вона забезпечує емоційну стабільність і підвищує рівень задоволеності працею.

Політична мотивація пов'язана з впливом політичних ідей, переконань та програм, які можуть формувати світоглядні орієнтири працівників і впливати на їхнє ставлення до організації чи суспільних процесів.

Адміністративна мотивація полягає у підвищенні відповідальності працівника за виконання трудових обов'язків, дотриманні внутрішніх правил і стандартів, що формує дисципліну та організованість у колективі.

Окремо виділяється інформаційна мотивація, яка забезпечує доступ працівників до необхідної інформації, відкритість комунікацій і прозорість управлінських рішень. Така форма стимулювання підсилює довіру до керівництва й сприяє ефективній взаємодії всередині організації [43].

С. В. Мішина та О. Ю. Мішин надали найповніше узагальнення методів нематеріальної мотивації персоналу, розподіливши їх за основними напрямками впливу:

- професійно-кваліфікаційні методи спрямовані на розвиток компетенцій і творчого потенціалу працівників. До них належать безкоштовні тренінги, курси, майстер-класи, стажування, вебінари, участь у тимбілдингах і творчих відрядження;
- компенсаційні методи передбачають надання додаткових благ, таких як безкоштовні медичні огляди та лікування, часткове або повне відшкодування витрат на відпочинок і спорт, безкоштовне харчування, компенсація витрат на транспорт, зв'язок або житло;
- організаційні методи пов'язані з покращенням умов праці та організації робочого процесу. Сюди належить розвиток корпоративної культури, гуманізація праці, забезпечення сучасного обладнання, оптимізація робочих процесів і створення комфортного робочого середовища;
- соціально-статусні методи сприяють кар'єрному зростанню, підвищенню престижу професій і залученню працівників до управління. До них відносяться планування кар'єри, ротація кадрів, розвиток соціальної інфраструктури, участь у прийнятті рішень, підвищення відповідальності за результати праці та суспільне визнання досягнень;
- морально-психологічні методи зосереджені на формуванні позитивного морального клімату в колективі;
- дисциплінарні методи спрямовані на забезпечення балансу між робочим і особистим життям працівників. Серед них надання додаткових відгулів, гнучкий графік, можливість дистанційної чи неповної зайнятості [44].

Отже, узагальнюючи наведені підходи до класифікації нематеріальної мотивації, можна зробити висновок, що всі дослідники виділяють подібні за змістом групи методів, які відрізняються лише рівнем деталізації та напрямом впливу на працівників. Таким чином, узагальнені методи нематеріальної мотивації персоналу можна систематизувати у вигляді, поданому на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Основні групи методів нематеріальної мотивації праці

Джерело: складено автором за [42-44]

З початком повномасштабної війни в Україні підходи до управління персоналом зазнали суттєвих змін. У нових умовах підприємства стикаються із необхідністю забезпечення психологічної стійкості, безпеки та соціальної підтримки працівників. Тому до основних методів нематеріальної мотивації доцільно додати додаткові інструменти, спрямовані на збереження працездатності колективу, підтримку морального духу, адаптацію до стресових умов і створення безпечного робочого середовища під час воєнного стану.

О. Журавльов та О. Калам визначили ключові напрями впровадження систем нематеріальної мотивації персоналу в умовах воєнного часу. Зокрема, на перший план виходять базові потреби працівників, такі як почуття безпеки, фізичний комфорт та психологічна стабільність. На їхню думку доцільно

зосередити увагу на забезпеченні безпечних умов праці, допомозі в релокації співробітників і створенні можливостей для дистанційної роботи. Важливим аспектом також є підтримка ментального здоров'я, організація консультацій із психологами, створення зон відпочинку та проведення спільних заходів для зняття стресу. Крім того, окремим напрямком нематеріальної мотивації у воєнний час є підтримка волонтерської діяльності та допомоги Збройним силам України, що підсилюють командний дух, згуртованість колективу та формують соціальну відповідальність бізнесу [45].

Ефективне застосування додаткових методів нематеріальної мотивації сприятиме збереженню кадрового потенціалу, підвищенню лояльності працівників і стабільності роботи підприємств навіть за умов воєнного стану. Така система допоможе підтримувати моральний клімат у колективі, підвищить продуктивність праці та сприятиме стійкому розвитку організацій (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – **Ключові елементи збалансованої системи мотивації**

Методи мотивації праці		
<i>матеріальні</i>	<i>нематеріальні</i>	<i>адаптивні</i>
-заробітна плата -додаткові виплати та доплати -надбавки за професійну майстерність, стаж, інтенсивність чи якість праці -преміювання -бонусні програми -матеріальні заохочення у вигляді подарунків, сертифікатів, корпоративних знижок, участі у розіграшах -програми участі у прибутках підприємства, передача акцій у власність -Виплати на соціальні потреби (народження	-суспільне визнання досягнень -наявність додаткових відгулів, гнучкий графік, можливість дистанційної чи неповної зайнятості -безкоштовні медичні огляди та лікування -часткове або повне відшкодування витрат на відпочинок і спорт -безкоштовне харчування, компенсація витрат на транспорт, зв'язок або житло -розвиток корпоративної культури, гуманізація праці, підтримка взаєморозуміння, довіри та взаємоповаги, проведення корпоративних свят -забезпечення сучасного обладнання, оптимізація робочих процесів і створення комфортного робочого середовища - створення умов для професійного навчання та кар'єрного зростання стимулювання самореалізації, , підвищення кваліфікації та вдосконалення власних навичок -ротація кадрів, розвиток соціальної інфраструктури -участь у прийнятті рішень, делегування відповідальних завдань	-допомога у релокації співробітників та їхніх сімей -переміщення офісів/виробництва у приміщення з укриттями або поблизу них -обладнання віддалених робочих місць -проведення тренінгів із безпеки, надання першої допомоги, поведінки у кризових ситуаціях -підтримка ментального та фізичного здоров'я -можливість поєднувати роботу та волонтерство -юридична та психологічна

дитини, допомога за доглядом батьків і тд).	-безкоштовні тренінги, курси, майстер-класи, стажування, вебіари, участь у тимблдингах і творчих відрядження -відкритість комунікацій і прозорість управлінських рішень.	підтримка волонтерів -творчі акції, аукціони, заходи для дітей на підтримку ЗСУ.
---	---	---

Джерело: складено автором за [37-45]

Отже, можна зробити висновок, що система мотивації праці є досить розгалуженою та багатогранною. Її ефективність залежить від досягнення балансу між матеріальною та нематеріальною складовими, оскільки лише комплексний підхід здатен забезпечити стійку залученість персоналу. В умовах воєнного стану особливої ваги набуває впровадження адаптивних методів стимулювання, спрямованих на підтримку психологічної стійкості, безпеки та добробуту працівників.

Висновки до розділу 1

Ефективна мотивація персоналу є ключовою умовою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації. Еволюція наукових підходів і сучасні тенденції розвитку управління персоналом засвідчують зростання ролі нематеріальних стимулів, які забезпечують не лише активізацію трудової діяльності, а й формування довгострокової зацікавленості працівників у професійному розвитку та досягненні спільних цілей.

Узагальнення теоретичних джерел дозволило окреслити комплекс принципів, методів і механізмів нематеріальної мотивації, що мають адаптивний характер і відповідають умовам нестабільного економічного середовища. Це дає змогу сформувати збалансовану систему мотивації, яка враховує потреби та цінності персоналу, підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє сталому розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ІНОВАЦІЙНІ СОФТ РІШЕННЯ»

2.1 Загальна організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Інноваційні софт рішення»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інноваційні софт рішення» розташоване у м. Пустомит Львівської області та входить у корпорацію SoftServe. SoftServe – провідна ІТ-компанія України, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій [45].

SoftServe було засновано у 1993 році у Львові двома випускниками Львівської політехніки – Т. Кицмеем та Я. Любінцем, які, надихнувшись досвідом навчання та співпраці з американськими університетами, вирішили створити компанію з розробки програмного забезпечення для західних клієнтів. Першим великим замовником стала General Electric, що дало поштовх розвитку бізнесу. Від невеликої приватної фірми SoftServe поступово трансформувався у міжнародну корпорацію з понад 58 офісами у 14 країнах світу (рис. 2.1) [46]



Рисунок 2.1 - Життєвий цикл корпорації SoftServe

Джерело: складено автором за [46]

Управління підприємством відбувається відповідно Статуту ТОВ «Інноваційні софт рішення» (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Інноваційні софт рішення»

Юридична назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Інноваційні софт рішення»
Материнська компанія	Корпорація SoftServe
Юридична адреса підприємства	81100, Львівська обл., Пустомитівський р-н, місто Пустомити, вулиця Глинська, будинок 14
Дата реєстрації	29.12.1993
Код за ЄДРПОУ	20787166
Розмір статутного капіталу	15 000 грн
Види діяльності	62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 158.29 Видання іншого програмного забезпечення 62.01 Комп'ютерне програмування 62.02 Консультування з питань інформатизації 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Організаційна структура ТОВ «Інноваційні софт рішення» є лінійно-функціональною (рис. 2.2).

Вищий рівень управління представлений генеральним директором (CEO - Harry Propper), який відповідає за стратегічний розвиток компанії, формування корпоративної політики та визначення ключових напрямів міжнародної діяльності. Йому підпорядковується Рада директорів, очолювана Yaroslav Lyubinetz, яка здійснює загальне керівництво та контроль за діяльністю компанії.

Виконавче керівництво (C-level) формується глобальною командою топменеджерів, яка забезпечує функціонування основних напрямів бізнесу. Зокрема, Andriy Stytsyuk займає посаду Chief Operating Officer та CFO, Alex Chubay - Chief Delivery Officer/CTO, Arturo Pena - Chief Marketing Officer, Paolo Emilio Testa - Chief People Officer, Adriyan Pavlykevych - Chief Information

Security Officer, Yuriy Stohniy - SVP Administration, Vasyl Malchyk - SVP Legal, Volodymyr Semenyshyn - Chief Revenue Officer, a Oleh Denys - EVP Audit.

Вищий рівень керівництва:

CEO, C-level, Рада директорів

яке відповідає за глобальну стратегію, фінанси, технології, HR, безпеку та маркетинг.

Регіональні/сегментні управлінці

що реалізують стратегію на місцях і працюють із ключовими клієнтами у своїх регіонах/індустріях.

Функціональні команди

які забезпечують виконання тактичних завдань у маркетингу, кадрах, партнерах тощо.

Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Інноваційні софт рішення»

Джерело: складено автором за [46]

Регіональне управління здійснюють керівники окремих географічних ринків, що забезпечує ефективну адаптацію корпоративної стратегії до локальних умов. Регіональні операції у Європі, Близькому Сході та Африці (EMEA) координує Olha Moroz, у MEA-регіоні - Fadi Kanafani, у Німеччині, Австрії та Швейцарії (DACH) - Ben Bach, в Україні - Anastasia Frolova, у Польщі - Sebastian Drzewiecki, а в країнах Латинської Америки працюють локальні менеджери. Крім того, управління галузевими сегментами здійснюють Robert Ward (фінансові послуги), Hugh Forque (виробництво і ритейл) та Ivan Leshko (програмне забезпечення і високі технології).

Функціональні підрозділи відповідають за спеціалізовані напрями діяльності компанії: маркетинг і комунікації, людські ресурси, інновації, безпеку, клієнтський досвід тощо.

Щодо порядку прийняття управлінських рішень, у компанії діє поєднання одноосібного та колегіального підходів. Одноосібні рішення приймаються генеральним директором та функціональними керівниками у межах їх

компетенцій, тоді як стратегічні, фінансові та кадрові питання розглядаються колегіально - на рівні Ради директорів або спеціалізованих рад менеджерів. На проєктному рівні товариство активно використовує гнучкі методології управління, які забезпечують швидке реагування на зміни та врахування думки кожного члена команди [47].

Аналіз операційної діяльності ТОВ «Інноваційні софт рішення» дає змогу оцінити ефективність управління, виявити ключові фактори конкурентоспроможності та окреслити напрями для подальшого удосконалення (табл.2.2, рис.2.3).

Таблиця 2.2 - Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Інноваційні софт рішення» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відх., 2023/2022 %	Відх., 2024/2023 %
Чистий дохід, тис. грн	552159	163701	14397,6	-70,4%	-91,2%
Собівартість реалізованої продукції	484109	156645	9 419,0	-67,6%	-94,0%
Чистий прибуток, тис. грн	7904	3017	3 081,6	-96,2%	+2,14%
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	2324	1353	448,5	-41,8%	-66,9%
Середньорічна вартість активів, тис. грн	271241	184191	22960	-32,1%	-87,5%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	197329	236850	2801,5	+20,0%	-98,8%
Чисельність працівників, осіб	12405	10991	10414	-11,4%	-5,25%
Рентабельність активів, %	29,12%	1,63%	13,41%	-94,4%	+722,7%
Рентабельність власного капіталу, %	40,1%	1,27%	109,9%	-96,9%	+8555,1%
Коефіцієнт фінансової залежності	1,37	0,78	8,19	-41,1%	+950%

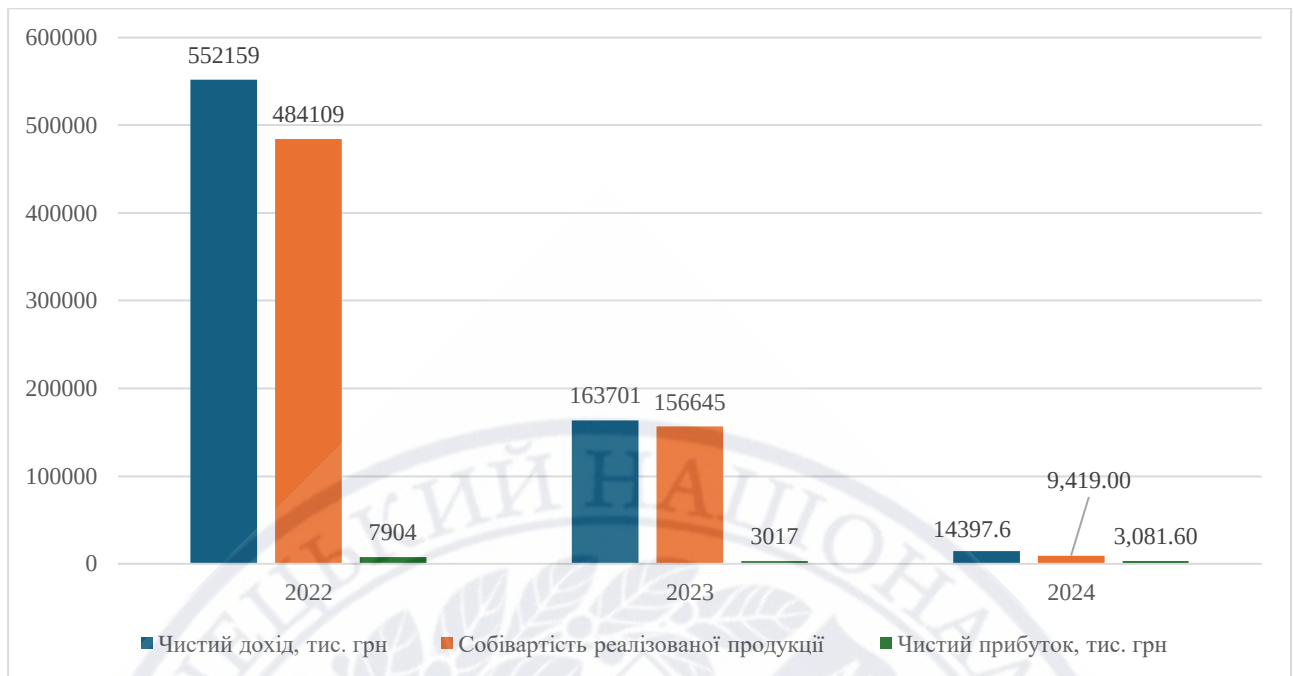


Рисунок 2.3 - Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ
«Інноваційні софт рішення» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними фінансової звітності

Аналіз показників діяльності підприємства за період 2022–2024 років свідчить про значні коливання у фінансовому стані та ефективності діяльності.

Стрімке падіння доходу свідчить про значне скорочення обсягів діяльності, втрату ринку або зменшення попиту на продукцію/послуги компанії. Зниження собівартості відповідає падінню доходу та обсягів виробництва, а також може свідчити про оптимізацію витрат.

Хоча у 2024 році спостерігається невелике зростання прибутку, він залишається критично низьким порівняно з 2022 роком. Підприємство опинилося в умовах надзвичайно низької рентабельності, що свідчить про кризовий стан або радикальну зміну масштабів бізнесу.

Зменшення середньорічної вартості основних засобів свідчить про скорочення інвестицій у основні засоби, можливо, через оптимізацію виробництва або продаж частини обладнання. Різне скорочення активів у 2024 році вказує на продаж майна або значне зменшення інвестицій. Це створює ризик втрати стабільності та фінансової гнучкості підприємства.

У 2024 році надзвичайно низький капітал призвів до штучного зростання рентабельності власного капіталу (ROE), що є показником фінансової нестійкості. Підприємство стало надзвичайно борговим, що підвищує ризик неплатоспроможності та обмежує фінансову гнучкість.

Отже, період 2022–2024 років характеризується критичним зменшенням обсягів діяльності, доходів та активів, що потребує від підприємства впровадження адаптивних стратегій, ефективного управління витратами та стабілізації фінансової структури для подальшого розвитку та мінімізації ризиків банкрутства.

Аналізуючи склад та темпи росту операційних витрат (табл. 2.3), можна побачити нестабільну структуру витрат, що зумовлено специфікою ІТ-галузі та міжнародною діяльністю компанії.

Таблиця 2.3 - Склад та темпи росту операційних витрат ТОВ «Інноваційні софт рішення», 2021-2024 рр, тис. грн.

Витрати	2021	2022	2023	2024*	Темп росту 2022/2021 (%)	Темп росту 2023/2022 (%)	Темп росту 2023/2022 (%)*
Матеріальні затрати	331	254	434	/	-23%	71%	/
Витрати на оплату праці	8235	8766	1259	/	6%	-86%	/
Відрахування на соціальні заходи	1761	1814	245	/	3%	-86%	/
Амортизація	4426	2027	1221	/	-54%	-40%	/
Інші операційні витрати	395554	495273	163088	/	25%	-67%	/
Разом	410307	508134	166247	/	24%	-67%	/

**дані за 2024 рік у відкритих джерелах відсутні (перехід до скороченої форми звітності через зменшення обсягів присутності в Україні)*

Для ТОВ «Інноваційні софт рішення», як і для більшості великих ІТ-компаній України, ключовим ресурсом є персонал. Структура витрат показує, що прямі витрати на оплату праці у 2023 р. різко скоротилися (–86%), тоді як

«інші операційні витрати» залишаються основною статтею, що свідчить не про фактичне скорочення працівників, а про зміну форми співпраці. У компанії простежується тенденція переведення частини спеціалістів на аутсорсингові контракти, що є характерною практикою для українського ІТ-бізнесу, яка дозволяє оптимізувати податкове навантаження та зробити структуру витрат більш гнучкою. Крім того, зменшення амортизаційних витрат та витрат на офісну інфраструктуру пояснюється переходом значної частини персоналу на дистанційну роботу, що відповідає глобальному тренду в ІТ-індустрії після пандемії COVID-19, коли компанії оптимізують фізичні офіси й переводять процеси в онлайн.

Таким чином, ТОВ «Інноваційні софт рішення» зберігає свою конкурентоспроможність завдяки гнучкій кадровій політиці: замість зростання витрат на традиційну зайнятість і матеріально-технічну базу компанія інвестує у розвиток віддалених команд, партнерських відносин та інноваційних сервісів.

Як видно з табл. 2.4, структура витрат компанії демонструє чітку домінанту інших операційних витрат, які стабільно перевищують 95% у загальному обсязі.

Таблиця 2.4 - Питома вага елементів операційних витрат ТОВ «Інноваційні софт рішення», 2021-2024 рр, %

Витрати	2021	2022	2023	2024 *	Темп росту 2022/2021	Темп росту 2023/2022
Матеріальні затрати	0,08%	0,05%	0,26%	/	-38,04%	422,25%
Витрати на оплату праці	2,01%	1,73%	0,76%	/	-14,05%	-56,10%
Відрахування на соціальні заходи	0,43%	0,36%	0,15%	/	-16,82%	-58,72%
Амортизація	1,08%	0,40%	0,73%	/	-63,02%	84,11%
Інші операційні витрати	96,40 %	97,47%	98,10%	/	1,10%	0,65%
Разом	100%	100%	100%	/		

**дані за 2024 рік у відкритих джерелах відсутні (перехід до скороченої форми звітності через зменшення обсягів присутності в Україні)*

Решта елементів (матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація) мають відносно незначну питому вагу. Таким чином, у відсотковому співвідношенні можна наочно простежити, які формують головний напрям витрат з операційної діяльності, а які займають лише допоміжні позиції.

Дані в табл. 2.5 представляють аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів за період з 2021 по 2024 рік.

Таблиця 2.5 - Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Інноваційні софт рішення», 2021-2024 рр, %

Показники	2021	2022	2023	2024*	Темп росту 2022/ 2021	Темп росту 2023/ 2022	Темп росту 2024*/ 2023
Матеріальні затрати	331	254	434	/	- 23,26%	70,87%	/
Матеріало- віддача	1513,47	2175,83	377,19	/	43,76%	-82,66%	/
Матеріало- ємність	0,00066	0,00046	0,00265	/	- 30,44%	476,85%	/
Чистий дохід	500960	552661	163701	14397	10,32%	-70,38%	-91,21%
Витрати на 1 грн чистого доходу	0,765	0,87596	0,95	0,6542	14,46%	9,24%	-31,63%
Собівартість реалізованої продукції	383372	484109	156645	9419	26,28%	-67,64%	-93,99%

*дані за 2024 рік у відкритих джерелах відсутні (перехід до скороченої форми звітності через зменшення обсягів присутності в Україні)

Аналіз свідчить, що у 2021–2022 роках компанія мала позитивну динаміку – ріст доходів та ефективності. Проте у 2023 році ситуація різко погіршилася: обсяги реалізації впали, знизилась матеріаловіддача, а собівартість продукції скоротилась. Основними причинами є світова криза в ІТ-секторі, вплив війни в Україні, зростання конкуренції та зменшення інвестицій клієнтів у нові проєкти.

Інформаційна система ТОВ «Інноваційні софт рішення» належить до категорії корпоративних систем управління, що поєднують у собі функціональні

можливості ERP, CRM та SCM-рішень. Вона є інтегрованою, багаторівневою та розподіленою, а її основою виступають сучасні хмарні технології, що дозволяють здійснювати масштабоване управління ресурсами й забезпечують гнучку підтримку бізнес-процесів [48].

Основними елементами інформаційної інфраструктури є системи класу ERP (Enterprise Resource Planning), які забезпечують контроль фінансів, управління закупівлями та планування ресурсів; CRM (Customer Relationship Management), що спрямовані на формування та підтримку довгострокових відносин із клієнтами; а також SCM (Supply Chain Management), які координують роботу із зовнішніми партнерами й постачальниками. Для управління проєктами активно використовуються програмні продукти Atlassian (зокрема Jira та Confluence), що дає можливість реалізовувати методології Agile та Scrum. Окрім цього, у діяльність компанії інтегровано інструменти бізнес-аналітики та штучного інтелекту, які забезпечують прогнозування попиту, оптимізацію витрат і підтримку управлінських рішень [49].

Технологічна основа системи ґрунтується на партнерствах із провідними хмарними платформами, такими як Amazon Web Services (AWS), Google Cloud, Microsoft Azure та Salesforce. Для обробки великих масивів даних застосовуються рішення на базі Big Data (Hadoop, Spark), а також моделі AI для прогнозної аналітики та автоматизації бізнес-процесів [50].

Особливу увагу ТОВ «Іноваційні софт рішення» приділяє захисту даних та інформаційній безпеці. У 2024 році компанія отримала SOC 2 Type 2 Report, що підтверджує відповідність її процесів міжнародним вимогам щодо конфіденційності, доступності та цілісності інформації [51]. Крім того, впроваджено систему управління інформаційною безпекою відповідно до стандарту ISO/IEC 27001, а також розпочато сертифікацію за ISO/IEC 27701, яка спрямована на захист персональних даних. Це свідчить про високий рівень зрілості компанії в галузі кіберзахисту та прозорості процесів.

Ефективне управління матеріальними ресурсами в IT-компаніях має свої особливості, адже замість традиційних виробничих запасів основними

елементами виступають комп'ютерна техніка, сервери, офісне обладнання, програмне забезпечення та інші IT-активи.

У ТОВ «Інноваційні софт рішення» процеси приймання та обліку обладнання автоматизовані завдяки впровадженню інтегрованих систем управління. Зокрема, для оптимізації планування й контролю залишків компанія використовує платформу Streamline, що дозволяє централізувати дані про наявність ресурсів, враховувати поставки та прогнозувати майбутні потреби [52].

Матеріальні ресурси розміщуються у спеціально обладнаних приміщеннях, що відповідають вимогам інформаційної та фізичної безпеки. SoftServe має сертифікацію ISO 27001 та ISO 20000-1, що підтверджує дотримання міжнародних стандартів щодо управління інформаційною безпекою та IT-послугами [53]. Це дозволяє гарантувати не лише збереження обладнання, а й безпеку даних, що зберігаються на ньому.

ТОВ «Інноваційні софт рішення» є одним із провідних експортерів IT-послуг в Україні й активно працює на міжнародних ринках. Географія діяльності охоплює 54 офіси в 17 країн світу.

Протягом 2024 року компанія реалізувала понад 1 460 активних проєктів, що підтверджує її масштабну присутність на глобальному ринку, та розширила мережу партнерських зв'язків, уклавши 17 нових партнерств (+17% до попереднього року).

ТОВ «Інноваційні софт рішення» активно розвиває партнерську екосистему з провідними глобальними технологічними компаніями. Серед стратегічних партнерів – Amazon Web Services, Google Cloud, Microsoft, NVIDIA, Cisco, Salesforce, MuleSoft, Pega та інші. Співпраця з цими корпораціями дозволяє компанії забезпечувати клієнтів доступом до інноваційних хмарних сервісів, інструментів для роботи з великими даними, штучним інтелектом, машинним навчанням та сучасними інфраструктурними рішеннями. Завдяки цим альянсам товариство виступає інтегратором передових технологій і допомагає компаніям-клієнтам ефективно здійснювати цифрову трансформацію.

Ключова взаємодія в межах партнерств зосереджена на спільній розробці та впровадженні технологічних рішень, сертифікації команд та отриманні компетенцій у вузькоспеціалізованих сферах. Наприклад, з AWS компанія співпрацює у напрямках DevOps, аналітики даних і фінансових сервісів, з Google Cloud – у сфері машинного навчання та безпеки, з Microsoft – у хмарних обчисленнях та аналітиці на базі Azure. У партнерстві з NVIDIA товариство реалізує рішення на основі штучного інтелекту та цифрових двійників, а з Cisco – оптимізацію інфраструктури та хмарну інтеграцію. Такий формат співпраці дає змогу підвищувати якість послуг, розширювати спектр можливостей для клієнтів та зміцнювати позиції компанії на міжнародному ринку [54].

Важливою частиною міжнародної стратегії є співпраця з освітніми установами. Talent Acceleration Center у структурі ТОВ «Інноваційні софт рішення» сформував стійку систему співпраці з університетами, коледжами та приватними ІТ-школами. Основна мета цієї взаємодії полягає у приведенні академічних програм у відповідність до сучасних вимог індустрії. Завдяки обміну досвідом вдається скорочувати розрив між рівнем підготовки випускників і потребами ринку, що забезпечує більш плавний перехід молодих спеціалістів від навчання до професійної діяльності (рис. 2.4).

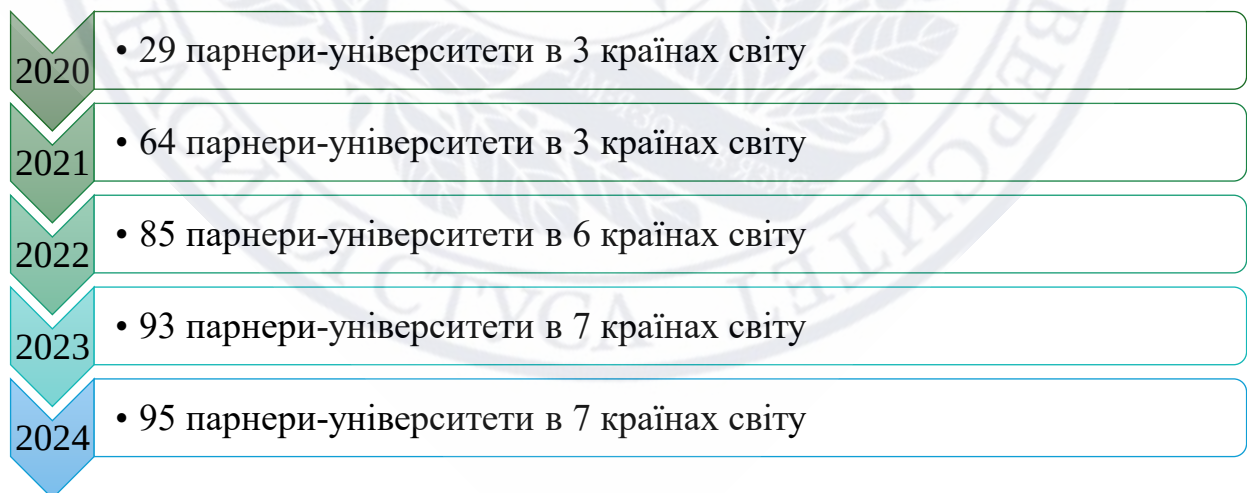


Рисунок 2.4 – Статистика співпраці ТОВ «Інноваційні софт рішення» з університетами

Джерело: складено за [54]

Важливим напрямом діяльності залишається реалізація програм OpenTech Solutions, спрямованих на надання технологічної підтримки громадському сектору. Протягом 2024 року було розроблено 18 технологічних рішень pro bono, у створенні яких взяли участь понад 590 фахівців-волонтерів. Завдяки цьому станом на кінець року компанія мала у своєму портфелі 38 активних проєктів, що сприяли розвитку громадських ініціатив у різних сферах суспільного життя

У 2024 році корпорація SoftServe суттєво розширила мережу партнерських організацій, долучивши до співпраці низку нових інституцій. Серед них – Spółdzielnia Socjalna, Mniej Wiecej Foundation, Національний музей історії України, Fundacja Różowa Skrzyneczka, Consultative Center for Crisis Situations «Illiotropion», Fundación Justicia Para Todas. Партнерство з такими організаціями демонструє прагнення компанії поєднувати бізнес-цілі з суспільною відповідальністю [55].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Інноваційні софт рішення» має комплексний характер: компанія не лише забезпечує високий рівень експорту ІТ-послуг, але й активно формує міжнародні партнерські зв'язки в освітній, культурній та соціальній сферах. Це дозволяє зміцнювати конкурентні позиції на глобальному ринку та підвищувати репутаційний капітал.

2.2 Дослідження структури та ключових елементів системи мотивації персоналу ТОВ «Інноваційні софт рішення»

У ТОВ «Інноваційні софт рішення» кадрова політика базується на принципах інклюзивності, рівності можливостей та підтримки професійного розвитку співробітників. Основна увага приділяється створенню безпечного, підтримуючого та гнучкого робочого середовища, де працівники можуть реалізовувати свій потенціал незалежно від статі чи віку (рис.2.5 та рис. 2.6) [56].

Проаналізуємо структуру персоналу за статтю, віком та гендерною рівністю за рівнями управління: жінки складають 36% від загальної кількості працівників, чоловіки – 64%; найбільша частка співробітників припадає на

категорію 31–40 років; серед менеджменту та технічних ролей простежується поступове збільшення кількості жінок.

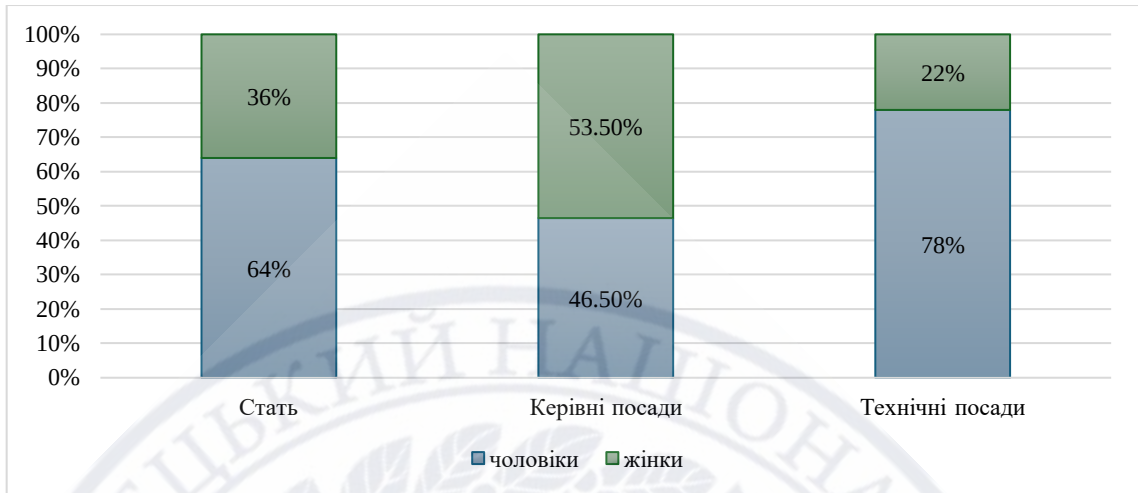


Рисунок 2.5 - Структура персоналу за статевою ознакою ТОВ «Інноваційні софт рішення»

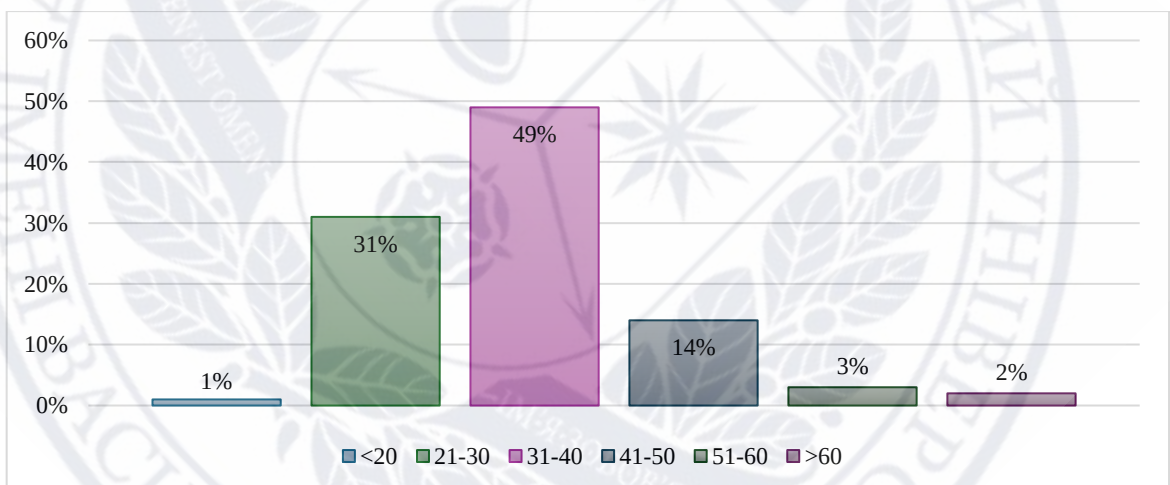


Рисунок 2.6 - Структура персоналу за віком ТОВ «Інноваційні софт рішення»

Джерело: складено за [56]

На підприємстві діє політика нерозголошення інформації про рівень заробітних плат. Це означає, що офіційно компанія не публікує відкриті дані про систему оплати праці та не розкриває внутрішні діапазони компенсацій для різних посад. Рівень заробітної плати у ТОВ «Інноваційні софт рішення», як і в більшості ІТ-компаній, визначається комплексом чинників, які відображають

професійний рівень спеціаліста, складність виконуваних завдань і цінність працівника для бізнесу. Основними з них є досвід роботи, технічні компетенції, рівень англійської мови, спеціалізація, регіон працевлаштування та формат роботи. Зокрема, система оплати передбачає диференціацію за грейдом: Junior, Middle, Senior, Lead, що дозволяє гнучко враховувати професійний рівень і внесок фахівців у проєкти.

Разом із тим, за результатами анкетування працівників, [57] відзначається певний рівень незадоволення поточними компенсаціями, що свідчить про відчутну різницю між очікуваннями працівників і фактичними умовами оплати праці. Аналізуючи ринкові тенденції та порівнюючи з відкритими даними по галузі, можна зробити висновок, що ТОВ «Інноваційні софт рішення» утримує рівень заробітних плат ближче до нижньої межі ринку. Такий підхід може бути зумовлений прагненням компанії забезпечити стабільність, збалансованість витрат і можливість інвестувати в розвиток персоналу, проте водночас створює ризики втрати мотивованих і висококваліфікованих спеціалістів (табл. 2.6) [58,59].

Таблиця 2.6 - Аналіз рівня оплати праці працівників у ТОВ «Інноваційні софт рішення», 2024 рік

Рівень / Посада	Опис кваліфікації	Середня ринкова зарплата (дол. США)	Орієнтовний рівень на ТОВ «Інноваційні софт рішення» (дол.США)
Data Analyst (Junior)	Початковий рівень, базові аналітичні навички, до 1,5 року досвіду	900 - 1 200	800 - 1 000
Data Analyst (Middle)	Впевнене володіння інструментами (SQL, Python, BI), 1-3 роки досвіду	1 500 - 2 100	1 400 - 1 600
Data Analyst (Senior)	Глибока експертиза, самостійне ведення складних проєктів, 3-5 років досвіду	2 500 - 3 000	2 000 - 2 500
Data Analyst (Lead / Head)	Керівні позиції, стратегічне планування, менторство, 5+ років досвіду	3 000 - 4 000+	2 700 - 3 200
R&D Manager / Lead		4 500 - 6 000+	3 800 - 4 500

Джерело: складено за [58,59]

ТОВ «Іноваційні софт рішення» орієнтується на нижню межу ринку, утримуючи стабільну, але дещо консервативну систему оплати праці. Компанія робить акцент не лише на розмірі винагороди, а й на нематеріальних перевагах, а саме навчальних можливостях, кар'єрному розвитку, психологічній підтримці та дистанцій роботі.

На основі великої кількості анкет, зібраних платформою DOU за червень 2025 року, можна наочно побачити розподіл заробітних плат у ІТ-сфері за основними спеціалізаціями (рис.2.7) [59].

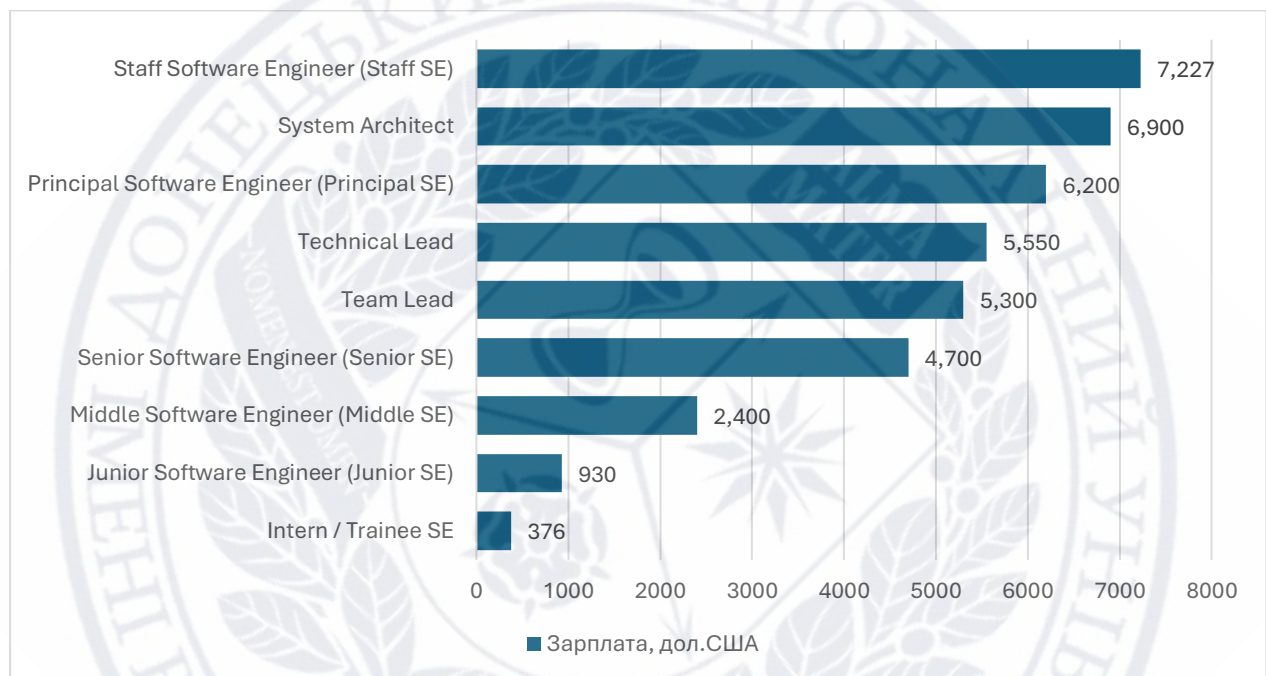


Рисунок 2.7 - Середній рівень заробітних плат в ІТ-сфері, 2025 р.

Джерело: складено за [59]

Компанія активно використовує внутрішні й зовнішні канали для залучення кадрів: співпрацю з університетами, спеціальні освітні програми (SoftServe Academy), партнерство з професійними спільнотами.

100% рекрутерів компанії пройшли навчання щодо інтеграції корпоративних цінностей у процес підбору персоналу. Це означає, що процес найму у ТОВ «Іноваційні софт рішення» не лише зосереджений на професійній кваліфікації кандидатів, але й враховує їхню відповідність ціннісним орієнтирам

компанії. Таким чином, формується кадровий склад, більш адаптований до організаційної культури та довгострокових стратегічних цілей компанії.

Адаптація реалізується через структуровані програми онбордингу, менторство, навчальні курси та корпоративні ініціативи. Розрізняють первинну адаптацію (нові співробітники) та вторинну (перехід на нові ролі). Важлива увага приділяється психологічній і соціальній підтримці працівників, зокрема безкоштовним психологічним консультаціям.

ТОВ «Іноваційні софт рішення» формує кадровий резерв через програми розвитку лідерів, тренінги з інклюзивного управління, коучинг та освітні ініціативи. Це було підтверджено зростанням показника eNPS (індекс лояльності працівників) на 4 пункти та індикатора «Sense of Belonging Driver» на +3 пункти, що свідчить про посилення відчуття приналежності співробітників до організації та показом ефективності впроваджених програм з підтримки інклюзивності, ціннісно-орієнтованої комунікації та формування безпечного робочого середовища.

Особливе значення має підготовка менеджерів, які формують корпоративну культуру та забезпечують сталість бізнес-процесів. Результати внутрішніх опитувань показали, що 91% менеджерів ТОВ «Іноваційні софт рішення» підтвердили наявність у них необхідних інструментів та матеріалів для ефективного виконання професійних завдань. Такий високий рівень забезпеченості свідчить про якісно організовану систему ресурсної підтримки управлінського персоналу, наявність сучасних методичних та цифрових інструментів у щоденній роботі та узгодженість HR-стратегії та корпоративної політики з реальними потребами керівників. З точки зору управління персоналом, цей результат відображає збалансовану кадрову політику, орієнтовану не лише на залучення та утримання співробітників, але й на підвищення ефективності управлінської діяльності. Забезпечення керівників ресурсами та інструментами напряду впливає на результативність команд, зниження операційних ризиків та підвищення якості прийняття рішень.

Наприкінці 2024 року корпорація SoftServe запустила The Conversationalist, глобальний внутрішній подкаст, який присвячений відгукам співробітників для більш захопливих розмов з керівниками про культуру та цінності, бізнес та його стратегію, а також поточні події – порушуючи рутину послідовних віртуальних зустрічей. Проєкт швидко здобув популярність серед співробітників завдяки поєднанню аналітичних дискусій, практичних порад та реальних історій з досвіду керівників. Таким чином, він не лише сприяв поширенню корпоративних принципів, але й став дієвим інструментом нематеріальної мотивації.

Важливою складовою сучасної системи мотивації персоналу є створення умов для безперервного професійного розвитку працівників. Одним із прикладів ефективного поєднання навчання та практичного досвіду є програма Dual Study.

Суть програми полягає у поєднанні професійної діяльності та академічного навчання. Вона орієнтована на співробітників, які здобувають технічну освіту (ступінь молодшого бакалавра, бакалавра або магістра), але водночас прагнуть розвиватися у професійному середовищі. Основною метою є забезпечення можливості паралельно здобувати теоретичні знання та практичні навички, перетворюючи роботу в компанії на частину навчального процесу. Завдяки партнерству з університетами працівники мають змогу зараховувати виконані проєкти, корпоративні курси та модулі SoftServe University як навчальні кредити, що зменшує навантаження в межах формальної освіти. Такий підхід сприяє більш гнучкому плануванню освітнього процесу та полегшує здобуття диплома без перерви у кар'єрі.

Такий формат взаємодії забезпечує не лише підвищення кваліфікації персоналу, але й формує у співробітників почуття довіри до компанії, яка інвестує у їхню освіту. Таким чином, Dual Study виступає важливим нематеріальним стимулом, що посилює лояльність і довгострокову залученість працівників.

У 2024 році корпорація SoftServe досягла рівня Employee Net Promoter Score (eNPS) = 71 пункт, що є на 16 пунктів вищим за середній показник у

технологічній галузі та на 4 пункти перевищує попередній результат компанії. Такий рівень eNPS свідчить про високий рівень задоволеності співробітників роботою в організації та їх готовність рекомендувати SoftServe як роботодавця. Позитивна динаміка (+4 пункти) демонструє ефективність кадрової політики та впроваджених програм з розвитку корпоративної культури, добробуту та залучення персоналу [58].

У контексті формування стійкої конкурентоспроможності організації важливою стає орієнтація на розвиток професійних компетенцій працівників. Так, компанія запровадила платформу People Excellence, спрямовану на створення ефективної системи професійного зростання. Завдяки цьому працівники отримують можливість орієнтуватися не лише на накопичення сертифікацій чи титулів, але на створення реальної цінності через виконану роботу.

Впровадження такого підходу створює дієву систему мотивації, оскільки дозволяє працівнику чітко бачити свій професійний шлях, оцінювати власний прогрес та взаємодіяти з компанією як із платформою розвитку. Саме цей компонент, розвиток персоналу як стратегічний ресурс, є важливим для компанії, що прагне не лише утримати таланти, але й стимулювати їхній активний вклад у зростання організації [59].

На основі проведеного огляду кадрової політики, системи мотивації та освітніх ініціатив компанії можна виділити ключові сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – **SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Інноваційні софт рішення»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1.Комплексна система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. 2.Активне впровадження програм професійного розвитку (Dual Study, People Excellence, SoftServe University).	1. Обмежена кількість керівних посад, що стримує можливості вертикального кар'єрного росту. 2.Висока залежність ефективності нематеріальної мотивації від якості внутрішніх комунікацій.

3. Високий рівень залученості персоналу (eNPS = 71), що перевищує середній показник по галузі. 4. Системна інтеграція корпоративних цінностей у процеси найму, адаптації та оцінювання персоналу. 5. Розвинена інклюзивна культура та підтримка гендерного балансу в управлінні.	3. Високе навантаження на HR-відділ через багатокomпонентність системи мотивації. 4. Низька межа матеріальної мотивації праці.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Використання гібридного формату роботи для розширення географії залучення талантів. 2. Використання HR-аналітики для персоналізованої мотивації співробітників. 3. Розширення програм нематеріальної мотивації	1. Посилення конкуренції на IT-ринку за висококваліфікованих фахівців. 2. Ризик вигорання персоналу через інтенсивний темп розвитку та цифровізацію процесів. 3. Економічна нестабільність і воєнні ризики, що можуть вплинути на фінансові стимули. 4. Міграція спеціалістів за кордон та дистанційна конкуренція з глобальними компаніями.

Джерело: складено автором

Отже, кадрова політика ТОВ «Інноваційні софт рішення» відзначається високим рівнем соціальної відповідальності. Основними сильними сторонами є інклюзивність, інвестиції в освіту, підтримка добробуту співробітників і розвинена система корпоративного навчання.

2.3 Аналіз ефективності нематеріальних стимулів в системі мотивації ТОВ «Інноваційні софт рішення»

ТОВ «Інноваційні софт рішення» належить до числа провідних українських компаній у сфері розроблення програмного забезпечення, які приділяють особливу увагу нематеріальним аспектам мотивації персоналу. Керівництво підприємства усвідомлює, що успіх компанії безпосередньо залежить від рівня задоволеності, професійного розвитку та залученості її працівників. Тому значна частина корпоративної політики спрямована на формування позитивного

психологічного клімату, підтримку інноваційного мислення та створення умов для самореалізації кожного співробітника.

Компанія розглядає добробут своїх працівників у комплексному вимірі, охоплюючи як професійну, так і особисту сфери життя. З цією метою ТОВ «Іноваційні софт рішення» систематично впроваджує сучасні підходи до нематеріального стимулювання: від розвитку корпоративної культури та організації командних заходів до забезпечення гнучких умов праці, програм навчання та підтримки здоров'я. У результаті підприємство формує середовище, в якому співробітники відчують себе цінною частиною команди та мотивовані до досягнення спільних цілей.

У своїй діяльності компанія виділяє п'ять ключових напрямів добробуту працівників [60], які становлять основу її системи стимулювання та управління персоналом (рис. 2.8).

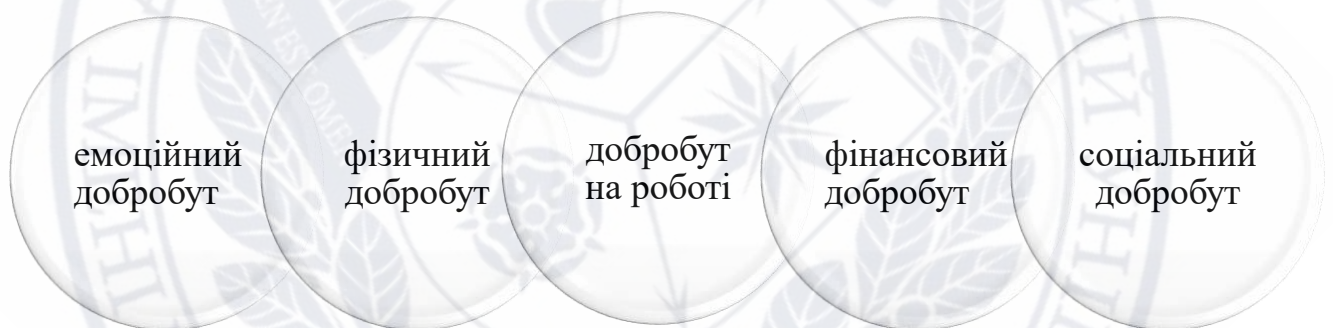


Рисунок 2.8 Складові добробуту персоналу у ТОВ «Іноваційні Софт Рішення»

Джерело: складено за [60]

Розглянемо кожен складову більш детально:

1) Емоційний добробут. Компанія впроваджує ряд програм психологічної підтримки, основними з яких є анонімні консультації, регулярні заходи з mental wellbeing та корпоративні ініціативи. Вони допомагають сформувати культуру турботи та знизити ризик емоційного вигорання. У 2025 році було додано додаткових два дні Self-Care Days, під час яких працівники можуть відпочити та подбати про себе. Застосований підприємством підхід є прикладом побудови

системи психологічної безпеки на робочому місці, яка особливо актуальна в умовах стресових факторів, таких як політична чи економічна нестабільність.

2) Фізичний добробут. Важливою складовою охорони здоров'я співробітників є система медичного страхування, компенсація занять спортом, організація спортивних подій в офісах та онлайн. Наявність як онлайн так і офлайн форматів взаємодії дозволяє залучати віддалених працівників, навіть у гнучкому робочому середовищі.

3) Добробут на робочому місці. Для того, щоб підвищити рівень задоволеністю роботи, співробітники SoftServe можуть обрати для себе гнучкий графік роботи чи гібридний формат. Це дозволяє створити співробітникам оптимальне робоче середовище. Інтеграція flexibility policies дозволяє враховувати різні часові пояси, що особливо актуально для міжнародних компаній, а також потреби співробітників для балансування роботи та особистого життя, а це в свою чергу сприятиме розвитку креативності та продуктивності.

4) Фінансовий добробут. SoftServe використовує освітні програми для підвищення фінансової грамотності співробітників. Для цього було створено SoftServe University, де працівники мають змогу обрати як зовнішні програми навчання так і внутрішні курси, використання яких сприяє формуванню довгострокової лояльності та зниженню рівня тривожності працівників у фінансовій сфері. Іншим підприємствам доцільно також запроваджувати подібні тренінги та програми розвитку для підвищення впевненості працівників у плануванні власного майбутнього.

5) Соціальний добробут. SoftServe активно розвиває волонтерські ініціативи, такі як OpenTech, корпоративний благодійний фонд Open Eyes. Функціонування цих ініціатив допомагає формувати у співробітників почуття приналежності до компанії та соціальної значущості їхньої роботи. Також було створено програму по реінтеграції ветеранів до цивільного життя, де вони отримують додаткові оплачувані відпустки, можливості підвищення та зміни кваліфікації, розширене медичне страхування та психологічну підтримку. Іншим

напрямок є створення Resource Group for Women та Resource Group for People with Disabilities. Перша з них спрямована на підтримку жінок у професійному розвитку, надаючи платформу для співпраці, обміну досвідом і взаємної підтримки. Метою іншої є формування робочого середовища, доступного для всіх, тобто організація заходів і тренінгів з питань етикету у спілкуванні з людьми з інвалідністю, принципів інклюзивного дизайну та стандартів вебдоступності.

Загалом такий підхід сприяє підвищенню рівня обізнаності співробітників та впровадженню змін, що усувають бар'єри у професійному житті людей з особливими потребами. Щоб підвищити рівень інклюзивності та довіри в колективі, для інших організацій важливо створювати власні внутрішні ресурсні групи для підтримки вразливих груп працівників.

Згідно з рейтингом ІТ-роботодавців 2025 року [55], було проведено масштабне анкетування співробітників, спрямоване на оцінку рівня задоволеності умовами праці та корпоративною культурою компаній. Метою дослідження було виявити сильні та проблемні сторони внутрішнього середовища організації, а також з'ясувати, наскільки чинна система управління персоналом відповідає очікуванням працівників.

Усього в опитуванні взяли участь 520 працівників, які надали оцінки різним аспектам діяльності компанії. За підсумками анкетування загальна оцінка компанії склала 84 зі 100 балів, що свідчить про високий рівень задоволеності співробітників умовами праці, корпоративною атмосферою, соціальною відповідальністю та можливостями професійного розвитку.

Анкетування було згруповане у шість тематичних блоків, що охоплюють ключові аспекти взаємодії працівників з компанією (рис.2.9).

Для забезпечення більш глибокого аналізу кожен із шести тематичних блоків було деталізовано за окремими характеристиками, які відображають специфічні аспекти взаємодії працівників із компанією.

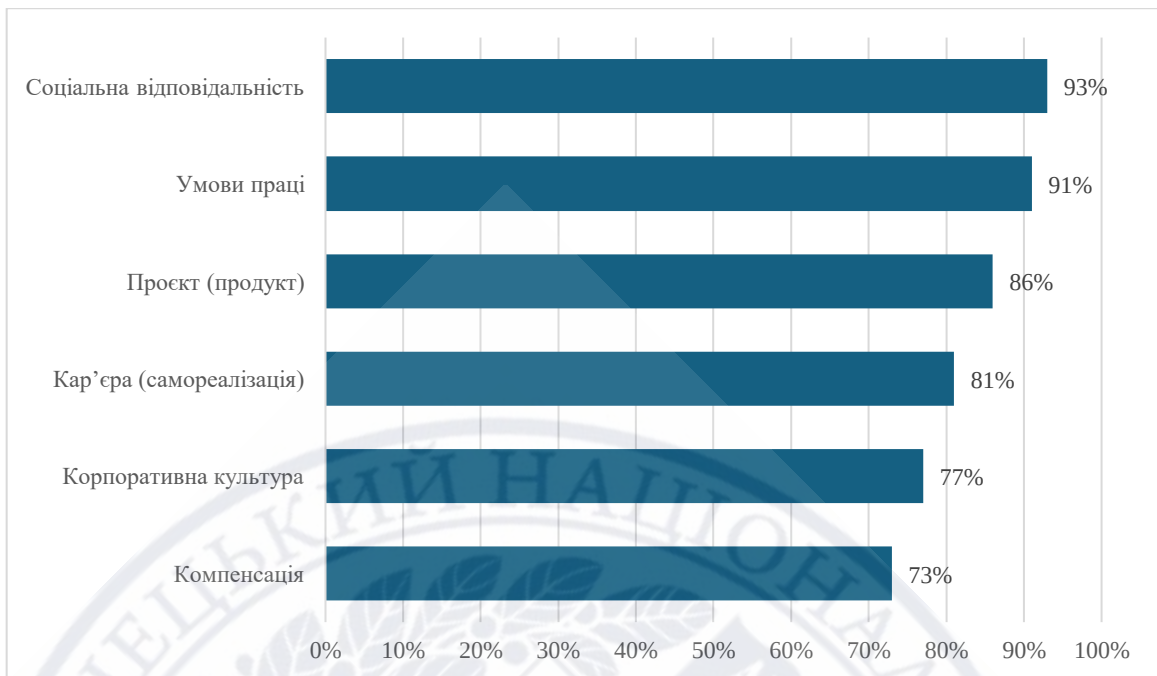


Рисунок 2.9 – Результати оцінки рівня задоволеності умовами праці ТОВ «Інноваційні софт рішення»

Джерело: складено за [55]

Загалом анкетування охоплювало 19 показників, що дозволяють комплексно оцінити рівень задоволеності персоналу різними елементами корпоративного середовища від матеріальної компенсації до соціальної підтримки.

Структуру анкетних питань подано в табл. 2.8, де наведено зміст кожної характеристики. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Результати оцінки рівня задоволеності елементами корпоративного середовища ТОВ «Інноваційні софт рішення»

Критерій	Показник (%)	Зміст
Матеріальна компенсація праці	63	Це найнижчий результат серед усіх критеріїв. Отримані дані вказують на те, що співробітники загалом вважають рівень матеріальної винагороди достатнім, але не оптимальним. Такий результат може свідчити про потребу у більш прозорій системі преміювання або частішому перегляді заробітних плат.
Корпоративний соціальний пакет	82	Негрошові пільги (медичне страхування, відпустки, спортзал, підтримка при релокації) оцінюються вище, ніж базова заробітна плата, і сприймаються як значний мотиваційний чинник.

Гнучкість робочого графіка	92	Компанія успішно реалізує політику довіри та гнучкості, що є важливим фактором залученості працівників у сучасних умовах.
Обсяг роботи і навантаження	84	Свідчить про збалансоване навантаження і відсутність системних проблем із перевантаженням або надмірною кількістю понаднормових годин.
Гнучкість у виборі місця роботи	96	Свідчить про ефективне впровадження політики дистанційної та гібридної зайнятості, що відповідає сучасним тенденціям на ринку праці та сприяє підвищенню лояльності співробітників.
Забезпечення необхідним для роботи	91	Компанія на високому рівні забезпечує працівників технікою, програмним забезпеченням та іншими необхідними ресурсами. Це є важливим чинником продуктивності та задоволеності роботою.
Зворотний зв'язок про роботу	83	Демонструє достатню регулярність та конструктивність комунікації між керівництвом і працівниками, хоча існує потенціал для вдосконалення системи зворотного зв'язку.
Професійний розвиток	85	Свідчить про високу зацікавленість компанії у розвитку персоналу, підтримку навчання та обмін досвідом між колегами.
Кар'єрні можливості	77	Показник дещо нижчий порівняно з професійним розвитком. Це свідчить, що можливості вертикального зростання обмежені, хоча співробітники загалом позитивно сприймають перспективи в межах компанії.
Цікавість роботи	81	Вказує на високий рівень залученості співробітників у проекти та відповідність їхніх професійних інтересів поточним завданням.
Використання сучасних технологій	88	Компанія активно впроваджує сучасні інструменти та технології, що підвищує ефективність праці та привабливість роботи для технічних фахівців.
Робоча атмосфера	90	Свідчить про сприятливий мікроклімат у командах, взаємоповагу та ефективну командну взаємодію.
Врахування думки співробітників	78	Співробітники відчують певний рівень залученості до прийняття рішень, однак існує потенціал для посилення комунікації з менеджментом.
Правила просування і винагород	70	Показник демонструє помірну прозорість та зрозумілість системи кар'єрного росту і преміювання. Це один із найнижчих результатів, що вказує на необхідність покращення HR-процесів.
Внутрішні процеси і правила	81	Свідчить про достатню ефективність внутрішньої організації роботи та взаємодії між командами.
Чесність компанії	81	Рівень довіри до компанії свідчить про загальну прозорість комунікацій та дотримання зобов'язань.
Соціально відповідальна позиція в часи війни	96	Оцінка є однією з найвищих і свідчить про високу громадянську позицію компанії, активну підтримку Збройних сил України, волонтерство та гуманітарну допомогу.
Підтримка співробітників під час війни	90	Компанія дбає про своїх працівників у кризових ситуаціях, зокрема під час релокації, мобілізації чи звільнення.

Джерело: складено за [55]

Результати опитування свідчать, що найвищі оцінки отримали аспекти, пов'язані з гнучкістю, довірою та соціальною відповідальністю компанії (понад 90%). Найнижчі оцінки спостерігаються у сферах матеріальної компенсації (63%) та прозорості правил просування (70%). Отже, компанія має високий рівень корпоративної культури, сучасні підходи до організації праці та розвинену соціальну політику, проте потребує вдосконалення у питаннях фінансової мотивації та кар'єрного розвитку.

Висновки до розділу 2

Ефективність діяльності ТОВ «Іноваційні софт рішення» значною мірою визначається якістю управління персоналом та здатністю компанії адаптувати мотиваційну систему до викликів сучасного ІТ-ринку. Попри зниження фінансових показників у 2022–2024 рр., підприємство демонструє високий рівень стійкості завдяки сильному людському капіталу та розвиненій системі нематеріальної мотивації. Орієнтація на інклюзивність, розвиток компетентностей, підтримку добробуту та формування позитивної корпоративної культури забезпечує значну залученість працівників і сприяє підтриманню продуктивності.

Разом із тим результати аналізу підкреслюють потребу в подальшому удосконаленні мотиваційної політики, зокрема в напрямі підвищення прозорості кар'єрного розвитку та збалансування матеріальних і нематеріальних стимулів. Поєднання цих підходів дозволить компанії не лише утримувати талановитих спеціалістів, а й підвищувати свою конкурентоспроможність у динамічному та нестабільному середовищі. Таким чином, стратегічне управління персоналом і модернізація системи мотивації залишаються ключовими чинниками подальшого успішного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІНОВАЦІЙНІ СОФТ РІШЕННЯ»

3.1 Провідний досвід вдосконалення механізму нематеріальної мотивації в ІТ-компаніях з урахуванням новітніх ризиків та загроз

Матеріальна мотивація, що традиційно вважалася основним чинником забезпечення продуктивності і залученості персоналу, поступово втрачає свою достатність, адже мотиваційні чинники ІТ-фахівців суттєво відрізняються від стимулів працівників інших галузей. Попри те, що ІТ-сфера традиційно забезпечує високий рівень заробітної плати, самі по собі фінансові винагороди, базові соціальні гарантії чи зручне місце розташування офісу вже не є вирішальними аргументами при виборі роботодавця. Для більшості представників цієї професійної групи такі умови сприймаються як стандарт, а не як конкурентна перевага.

У зв'язку з цим усе більшого значення набувають нематеріальні стимули, що формують емоційну та психологічну прихильність працівників до організації. Саме ці фактори дедалі частіше визначають готовність співробітників залишатися в компанії, незважаючи на зовнішні економічні та соціальні виклики.

В умовах воєнного стану в Україні проблема особливо загострюється, адже рівень заробітних плат на внутрішньому ринку праці суттєво поступається оплаті праці за кордоном, окрім того підприємствам все складніше зберігати конкурентоспроможність, що створює серйозні виклики для збереження кваліфікованих і талановитих працівників, які мають можливість працевлаштуватися у міжнародних компаніях чи релокуватися [44].

Більшість спеціалістів у галузі інформаційних технологій молоді люди, що відрізняються високим рівнем освіти, прагненням до саморозвитку та зацікавленістю у глобальних трендах як у професійній, так і в соціально-

культурній сферах [61]. Саме тому, зарубіжний досвід у сфері стимулювання персоналу може стати ефективним орієнтиром для розробки власних систем мотивації на українських підприємствах. У цьому контексті особливий інтерес становлять найпоширеніші моделі управління персоналом, що сформувалися в різних економічних системах світу. Серед них виокремлюють французьку, американську, японську, шведську та польську моделі мотивації праці, кожна з яких має свої унікальні риси, інструменти та підходи до формування трудової активності працівників.

Японська модель мотивації ґрунтується на поєднанні високої трудової дисципліни, колективних цінностей та довгострокових відносин між працівником і роботодавцем. Її ключовою особливістю є пріоритет продуктивності праці над рівнем матеріального добробуту населення. Формування такої системи можливе лише в суспільстві з високим рівнем національної самосвідомості, відчуттям громадянського обов'язку та готовністю ставити спільні інтереси вище особистих. Традиційним для японських компаній є принцип «довічного працевлаштування», який передбачає стабільність зайнятості та поступове кар'єрне просування залежно від стажу та відданості організації.

Японські компанії здебільшого застосовують інтегровані системи оплати праці, що поєднують елементи традиційної вікової тарифікації з оцінюванням професійних компетентностей. Розмір заробітної плати формується на основі кількох показників: вік та стаж роботи, кваліфікація та професійні навички, результативність. Такий підхід стимулює працівників до підвищення кваліфікації, оскільки рівень оплати прямо залежить від розвитку професійних навичок та продуктивності. Так, наприклад, в середньому 36 % від загального місячного заробітку працівники «Hitachi» одержують у формі базових виплат, 27 % - у формі додаткових виплат відповідно до заслуг, 29 % - у формі додаткових виплат, пов'язаних з виконаною роботою, 7 % - як різноманітні допомоги [62].

Формування корпоративної культури в Японії тісно пов'язане з концепцією кайдзен, яка передбачає безперервне вдосконалення процесів та

персонального розвитку. Керівництво компаній активно підтримує ініціативи працівників, створюючи умови для участі у вдосконаленні виробництва. Подання пропозицій заохочується преміями, часто пропорційними економії, якої вдалося досягти завдяки інноваціям працівників. Цей механізм спрямований на формування в персоналу відчуття причетності до спільної справи, зміцнення командного духу та підвищення внутрішньої мотивації.

Система заохочень у японських компаніях включає регулярні премії та бонуси, компенсацію транспортних витрат, медичне страхування працівника та членів його сім'ї, часткове покриття витрат на житло або довгострокові кредити, можливість навчання у закордонних та внутрішніх вищих навчальних закладах, систематичне підвищення кваліфікації без відриву від роботи, розвинену систему корпоративної комунікації.

У японських компаніях значну увагу приділяють формуванню командної атмосфери, що проявляється у офіційній комунікації: ранкові зустрічі, колективна гімнастика, планерки, обговорення виробничих завдань; та корпоративних церемоніях та заходах: святкування традиційних подій, спортивні змагання, поїздки персоналу, які повністю або частково фінансує компанія. Такий підхід сприяє зміцненню внутрішніх комунікацій, формуванню спільних цінностей і підвищенню лояльності працівників [63].

Ключовою складовою функціонування ринкової економіки Франції є розвинена конкуренція, яка впливає не лише на якість товарів і послуг та рівень задоволення потреб населення, а й на ефективність мотиваційних механізмів у сфері праці. Під впливом конкурентного середовища підприємства приділяють значну увагу розвитку нематеріальних стимулів, які доповнюють традиційну систему оплати праці та сприяють підвищенню продуктивності.

До нематеріальних інструментів належать передусім різноманітні форми публічного визнання: корпоративні дошки пошани, мотивувальні стенди й внутрішні канали комунікації, що відзначають досягнення працівників. Паралельно з такими інструментами активно застосовуються формалізовані системи оцінювання результатів діяльності. Від підсумкового балу залежить

розмір заохочення у вигляді премій або надбавок, що робить систему досить мотивуючою.

Важливою характеристикою французької моделі є широке застосування економічних інструментів стимулювання, що ґрунтуються на поєднанні індивідуалізації та індексації заробітної плати. Індexсація зарплат відповідно до динаміки вартості життя закріплена в колективних угодах і ретельно контролюється профспілками. З іншого боку, індивідуалізація оплати передбачає врахування кваліфікації працівника, якості виконання завдань, обсягу відповідальності й мобільності. Такий підхід дозволяє гнучко враховувати особистий внесок кожного співробітника.

Водночас французька модель підкреслює важливість дотримання балансу між професійним та особистим життям. На відміну від деяких інших країн, понаднормова робота тут не заохочується. Стандартний робочий тиждень складає 35 годин, що дозволяє працівникам зберігати інтерес до роботи і не допускати професійного виснаження. Серед найефективніших нематеріальних стимулів у Франції виділяють можливість дистанційної роботи, гнучкі режими праці, корпоративне медичне страхування, часткова компенсація житлових кредитів, оплата харчування та професійного навчання [44, 62-65].

На відміну від японської системи, яка робить акцент на колективізмі, довгостроковій зайнятості та гармонії між працівником і компанією, американська модель мотивації вибудована на цілком протилежних засадах. В США рушійною силою виступає особистий успіх, індивідуальна відповідальність та підприємницька ініціативність.

Саме тому американські організації значно більше уваги приділяють створенню умов, за яких активні та результативні працівники отримують можливість швидко просуватися кар'єрними сходами та реалізовувати власні амбіції. Тут мотивація праці формується прагненням до особистого досягнення, конкуренції та фінансового успіху.

У більшості випадків оплата праці будується на погодинній системі, для працівників встановлюються чіткі нормативи виконання завдань, а додатковим

елементом може виступати система преміювання. Досить поширеним є також поєднання погодинної та відрядної оплати: заробіток визначається як добуток годинної ставки на кількість відпрацьованих годин. Якщо співробітник не встигає виконати встановлену норму, він має завершити її після закінчення основного робочого часу.

Окремі компанії не застосовують премії як окремий вид стимулу, оскільки можливі заохочення вже включені у високий рівень тарифних ставок та посадових окладів. Такий підхід забезпечує простоту розрахунку заробітку й дозволяє підприємству ефективно прогнозувати витрати на оплату праці [65,66].

Американські компанії активно впроваджують широкий спектр нематеріальних стимулів, які покликані посилити прихильність працівників до роботодавця та створити комфортні умови для професійного й особистісного розвитку. У США такі інструменти вважаються невід'ємною частиною корпоративної культури та виступають ключовими чинниками залученості персоналу, формуючи конкурентну перевагу на ринку праці.

Основними видами нематеріальної мотивації є:

- повне або часткове медичне страхування, що покривається компанією;
- можливість навчання за рахунок роботодавця, участь у тренінгах і програмах підвищення кваліфікації;
- забезпечення працівників харчуванням або компенсація обідів;
- організація внутрішніх і зовнішніх корпоративних заходів;
- спільні відпочинкові поїздки та тимбілдинги;
- можливість гнучкого або дистанційного режиму роботи;
- допомога сім'ям працівників;
- створення корпоративних дитячих кімнат або садочків;
- проведення сімейно-орієнтованих свят та заходів.

Окреме місце посідає система, за якої рівень оплати зростає відповідно до отриманих навичок чи освоєних професій. Працівник накопичує спеціальні «кваліфікаційні бали», і після досягнення встановленого рівня отримує доплату.

Такий підхід сприяє мобільності персоналу, підвищенню продуктивності та оптимізації кадрової структури [63].

Застосування таких інструментів нематеріальної мотивації є характерною рисою більшості американських підприємств, їх ефективність проявляється на прикладі конкретних корпорацій. Саме їхній досвід демонструє, як поєднання різних способів підтримки персоналу формує високий рівень залученості та сприяє довгостроковій лояльності працівників до роботодавця.

ІТ-компанії, як Google, та інші американські компанії, як Zappos, Procter & Gamble, Huffington Post, облаштовують кімнати відпочинку або навіть спеціальні зони для сну. Керівництво переконане, що короткий відпочинок протягом дня сприяє відновленню працездатності, зменшує вигорання й підвищує творчий потенціал працівників.

Apple надає працівникам суттєві знижки на власну продукцію, що регулярно оновлюється. Такий підхід мотивує співробітників бути частиною екосистеми бренду. Програма лояльності поширюється не лише на самих працівників, а й на їхніх родичів, що формує додатковий соціальний бонус.

ІВМ одна з найбільших технологічних компаній США, що спеціалізується на розробленні апаратного забезпечення, програмних рішень, ІТ-послуг і консалтингу. У своїй кадровій політиці корпорація приділяє значну увагу підтримці співробітників із сім'ями. Працівникам надається можливість працювати за гнучким графіком, компанія сприяє пошуку нянь або домашніх помічників, а також створює на своїх майданчиках дитячі кімнати та мінісадовки. Крім того, великою популярністю користуються сімейні корпоративні заходи, які зміцнюють зв'язок між працівниками й компанією та підтримують комфортну атмосферу для тих, хто виховує дітей [64].

На відміну від американського підходу, шведська система мотивації персоналу базується на концепції солідарної оплати праці, сутність якої полягає у забезпеченні рівних умов винагороди за однакову роботу незалежно від того, в якій компанії працівник зайнятий та якою є її рентабельність. Два ключові

принципи цієї моделі є вирівнювання зарплат між аналогічними посадами та скорочення різниці між найвищою і найнижчою заробітною платою у галузі.

Солідарна оплата праці має низку важливих завдань: стимулювати впровадження сучасних технологій та оновлення виробництва, підтримувати конкурентність ринку, забезпечувати соціальний захист малозабезпечених груп і дотримуватися вимоги «рівна винагорода за рівну працю». Такий механізм сприяє формуванню висококваліфікованої, стабільної та соціально захищеної робочої сили в усіх секторах економіки.

Окрім базових окладів, на підприємствах Швеції застосовують різні преміальні системи. Проте лише близько п'ятої частини компаній виплачують бонуси всім працівникам. Премії можуть бути як щорічними, так і відкладеними на кілька років, що заохочує персонал працювати продуктивніше і залишатися в компанії довгий час [44, 62-65].

Моделі нематеріальної мотивації, що переважають у закордонному досвіді, показано в табл. 3.1 [44, 62-66].

Таблиця 3.1 – Порівняння моделей нематеріальної мотивації персоналу в різних країнах

Моделі мотивації (приклади компаній)	Чинники стимулювання та мотивації праці	Основні види мотивації	Основні ознаки моделі	Ймовірність адаптації в Україні
Японська модель (Hitachi)	Стаж, вік, результати за виконану роботу та її якість, професійна майстерність	Компенсація транспорту, медичне страхування для сім'ї, підтримка житла, навчання в Японії та за кордоном, підвищення кваліфікації, корпоративне спілкування.	1. «довічне» працевлаштування 2. Повільне кар'єрне зростання 3. Висока залученість працівників 4. Високий рівень вигорання	Дуже низька
Французька модель	Якість праці, рівень кваліфікації працівника за системою балів,	35 годин на тиждень, гнучкий графік, дистанційна робота, корпоративне	1. Скорочений робочий тиждень 2. Широке використання нематеріальних стимулів	Середня

	кількість та якість запропонованих шляхів вирішення проблем та пропозицій.	страхування, допомога з іпотекою, оплачувані обіди, курси підвищення кваліфікації.	3. Індивідуалізація та індексація заробітної платні 4. Надання автономії та свободи у виконанні завдань.	
Американська модель (Google, Zappos, Procter & Gamble, Huffington Post, Apple, IBM)	Рівень кваліфікації працівників, якість виконання роботи, заохочення підприємницької діяльності, система подвійних ставок, високий рівень нематеріальних стимулів праці	Медичне страхування, професійні курси, безкоштовні обіди, корпоративні заходи, гнучкий графік, допомога у догляді за дітьми.	1. Високий рівень індивідуалізації праці 2. Часта понаднормова робота Прозорість оплати праці, комбінування відрядної та погодинної оплати праці	Середня
Шведська модель (Spotify)	Солідарна заробітна праці	Орієнтація на соціальні цінності, цікава робота важливіша за зарплату, можливість працювати з дому.	1. Високий рівень впливу профспілок 2. Мінімальний розрив між заробітними платами в межах однієї посади 3. Зниження майнової нерівності	Низька

Джерело: складено за [44,62-66]

Японська, французька, американська та шведська моделі демонструють різні підходи до стимулювання персоналу, проте спільним для них є фокус на соціальні гарантії та пільги (медичне страхування, допомога з житлом, іпотекою, компенсації), освітні можливості (навчання, курси, підвищення кваліфікації), баланс між роботою і життям (гнучкий графік, скорочений робочий тиждень, дистанційна робота), корпоративна культура (особисті та корпоративні свята, поїздки, командна взаємодія, групові активності), індивідуальний добробут (право на час для особистих потреб, психологічна підтримка, розвиток особистості).

Водночас рівень їхньої адаптивності в Україні є нерівномірним, що обумовлено економічними, соціокультурними та інституційними особливостями.

Для України, особливо в умовах воєнного стану та нестабільності ринку праці, найбільш придатними є елементи французької та американської моделей, які роблять акцент на індивідуалізації мотивації, гнучких умовах роботи, навчанні, корпоративній підтримці й прозорих системах оцінювання результатів. Вони повністю відповідають потребам ІТ-ринку, де вирішальними факторами залишаються можливість професійного зростання, вільний та дистанційний графік роботи, проєктна мобільність та сильна корпоративна культура.

Натомість японська модель, що ґрунтується на довічному працевлаштуванні й колективізмі, практично несумісна зі швидкими темпами розвитку українського ІТ-сектору та високою мобільністю фахівців. Шведська модель цікава з погляду ціннісної орієнтації на рівність і соціальний захист, проте її широке застосування потребує високої ролі профспілок і сильних інститутів державного регулювання, що в Україні поки що не сформовані на належному рівні.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації ТОВ «Інноваційні софт рішення» із використанням нематеріальної складової

На основі проведеного дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Інноваційні софт рішення» та результатів анкетування співробітників виявлено низку проблемних аспектів, що стримують розвиток кадрового потенціалу та можуть створювати ризики підвищеної плинності кадрів у майбутньому.

Серед ключових викликів є орієнтація компанії на нижню межу ринку в оплаті праці, недостатня прозорість кар'єрного зростання, обмежені можливості міжнародної мобільності та відсутність системної підтримки працівників, які постраждали від війни.

1. Хоча дослідження сфокусоване на нематеріальній мотивації, фінансова складова залишається однією з базових умов

конкурентоспроможності роботодавця. Аналіз поточної ситуації показав, що рівень оплати праці в ТОВ «Іноваційні софт рішення» тяжіє до нижнього ринкового діапазону, що створює ризики втрати кваліфікованих фахівців та посилює залежність компанії від коливань ринку праці.

Водночас внутрішні управлінські рішення компанії відкривають нові можливості для підвищення компенсацій. Зокрема, відмова від утримання офісних приміщень, виведення основних засобів та перехід на повністю дистанційний формат роботи дозволили суттєво знизити адміністративні витрати. Вивільнені ресурси можуть бути раціонально спрямовані на підвищення базових зарплат, що є особливо актуальним в умовах зростання конкуренції на ринку IT-послуг.

2. За результатами анкетування однією з найбільших проблем виявився брак розуміння кар'єрних перспектив та критеріїв переходу між рівнями професійного розвитку. Попри те, що в компанії функціонує розвинена система навчання та підвищення кваліфікації, зокрема, SoftServe University, менторські програми та ініціативи на кшталт Dual Study - механізм перетворення здобутих знань і навичок на кар'єрне зростання залишається недостатньо формалізованим і не зрозумілим для працівників.

Програма Dual Study є прикладом ефективної інтеграції теоретичного та практичного навчання, оскільки дозволяє співробітникам паралельно здобувати освіту й накопичувати професійний досвід, а виконані проекти та внутрішні курси зараховувати як академічні кредити. Однак, попри наявність подібних освітніх можливостей, відсутність чіткої логіки переходу між ролями, прозорих вимог до кожного рівня та зрозумілих кар'єрних маршрутів створює ефект «кар'єрної невизначеності».

3. ТОВ «Іноваційні софт рішення» є частиною корпорації SoftServe і має доступ до широкої мережі офісів у різних країнах світу. Попри це, переміщення співробітників між локаціями поки що не має системного характеру та здійснюється переважно ситуативно. В умовах воєнного стану ТОВ «Іноваційні софт рішення» перевело більшість працівників на дистанційну форму роботи, що

дозволило забезпечити безперервність виконання проєктів. Водночас значна частина персоналу була змушена виїхати за кордон з міркувань безпеки. Це створило нові виклики, пов'язані з адаптацією, культурними відмінностями, мовним бар'єром та юридичними аспектами перебування в іншій країні. Саме в цей момент стала очевидною потреба у структурованій підтримці міжнародної мобільності.

Для багатьох працівників, які опинилися в іншій країні, відсутність адаптаційної підтримки ускладнює інтеграцію в нове середовище, знижує ефективність роботи та збільшує ризик їхнього переходу до локальних або міжнародних роботодавців. Саме тому важливо розробити системний механізм релокації.

4. Врахування думки співробітників. Попри позитивний ефект та зростання популярності The Conversationalist, його вплив поки що залишається обмеженим, адже формат подкасту не може повністю замінити системну та двосторонню комунікацію між керівництвом і персоналом. Подкаст є цінним інструментом інформування, однак він здебільшого працює в односторонньому режимі: співробітники слухають, але мають обмежені можливості для зворотного зв'язку, постановки запитань чи впливу на порядок денний обговорень. Крім того, охоплення аудиторії залежить від особистої зацікавленості працівників, часу та формату споживання контенту. Це означає, що важлива інформація може залишатися непоміченою або сприйматися поверхнево, що не вирішує проблему непрозорості окремих управлінських рішень, зокрема щодо кар'єрного зростання, внутрішньої ротації чи зміни системи мотивації.

Враховуючи ці фактори, доцільно запропонувати комплекс рекомендацій, що поєднують найбільш ефективні практики нематеріальної мотивації з досвіду зарубіжних країн та провідних світових ІТ-компаній (Google, Spotify, IBM та інші) та нові інструменти, актуальні для українського середовища.

На основі проведеного аналізу сформовано перелік ключових напрямів удосконалення системи нематеріальної мотивації ТОВ «Іноваційні софт

рішення», реалізація яких здатна суттєво підвищити рівень задоволеності персоналу, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Нижче наведено основні рекомендації, що можуть бути впроваджені в коротко- та середньостроковій перспективі.

1. Перехід від нижньої межі заробітних плат в ІТ-сфері в Україні до середньоринкового рівня. Першим ключовим напрямом удосконалення є зміцнення фінансової складової мотивації. З огляду на це доцільно реалізувати такі заходи:

- переглянути структуру витрат та спрямувати частину коштів, зекономлених на оренді офісів та інфраструктурі, на збільшення заробітних плат до середньоринкового рівня;
- встановити базові компенсаційні діапазони для кожної ролі відповідно до ринку, забезпечивши прозорість системи винагороди;
- регулярно індексувати доходи з урахуванням інфляційних процесів, зростання вартості життя та валютних коливань як у французькій моделі мотивації;
- проводити щорічний compensation review, орієнтуючись на ринкові дослідження зарплат у продуктових і сервісних ІТ-компаніях.

2. Розвиток прозорої системи кар'єрного зростання. Наступним критично важливим напрямом удосконалення є формування чітких правил професійного розвитку. Важливо створити зрозумілу, структуровану та прогнозовану систему кар'єрного зростання:

- розробити єдину структуровану модель кар'єрних шляхів, що міститиме опис усіх можливих ролей, їх вимог, функцій та очікуваних компетенцій;
- визначити зрозумілі критерії переходу між рівнями, які ґрунтуються на компетентностях, результативності, soft та hard skills та залученні до корпоративних ініціатив;

- інтегрувати можливості SoftServe University, Dual Study та інших навчальних програм у кар'єрні матриці, щоб працівник бачив прямий зв'язок між навчанням і підвищенням;

- запровадити систему регулярних кар'єрних консультацій з менеджером та HR, які допомагатимуть формувати індивідуальні плани розвитку.

Прозора система кар'єрного зростання не лише підсилить мотивацію та передбачуваність розвитку для співробітників, а й зміцнить довіру до компанії та сприятиме їхній довгостроковій залученості.

3. Удосконалення програм міжнародної мобільності та релокації. ТОВ «Іноваційні софт рішення», так як входить до глобальної екосистеми SoftServe, має у своєму розпорядженні широку мережу міжнародних офісів, що відкриває значний потенціал для розвитку структурованих програм релокації та транснаціональної взаємодії. Щоб повною мірою використати ці можливості та забезпечити якісну підтримку фахівців, доцільно реалізувати такі заходи:

- запровадити формальну програму міжнародної мобільності, яка визначатиме умови, процедури й етапи релокації в офіси інших країн;

- забезпечити підтримку з вивчення мови країни перебування (корпоративні курси, компенсація мовних шкіл, доступ до онлайн-платформ), що сприятиме швидшій інтеграції та успішній роботі в новому середовищі;

- розробити пакет юридичної та інформаційної підтримки щодо законодавчих вимог країни перебування: типи віз, дозволи на роботу, оподаткування, соціальні гарантії;

- створити адаптаційні програми для сімей співробітників (допомога з пошуком шкіл, дитсадків, медичних послуг, консультації щодо місцевих правил проживання);

- створити менторську підтримку від колег, які вже пройшли релокацію, з метою поширення досвіду та підвищення рівня приналежності до компанії.

Наявність такої системи міжнародної мобільності не лише підвищує лояльність та відчуття захищеності співробітників під час воєнного стану, але й

сприяє утриманню ключових талантів, зменшує ризик їхнього переходу до інших роботодавців за кордоном та формує позитивний імідж компанії як соціально відповідального роботодавця.

4. Підвищення рівня прозорості комунікацій. Ще одним важливим напрямом удосконалення системи нематеріальної мотивації є забезпечення відкритої, послідовної та зрозумілої внутрішньої комунікації. Для цього необхідно розширити формат The Conversationist або доповнити його іншими інструментами комунікацій, зокрема:

- розвивати й розширювати комунікаційні механізми, формуючи багатоканальну систему двостороннього обміну інформацією;
- запуск інтерактивних сесій «Запитай керівника» у онлайн форматі, де співробітники можуть ставити питання й отримувати миттєві відповіді;
- інтеграція подкасту з регулярними короткими відеозверненнями керівників, що сприймаються простіше і швидше за довгі аудіоформати;
- можливість запропонувати тему чи поставити запитання до наступного випуску, що перетворить подкаст на інструмент двостороннього діалогу, а не лише трансляції інформації.

Отже, розвиваючи та доповнюючи The Conversationist можна забезпечити повноцінну відкритість, своєчасність та взаємність внутрішньої комунікації, що є важливим чинником нематеріальної системи мотивації персоналу.

Комплексну систему вдосконалення мотивації на ТОВ «Іноваційні софт рішення» представимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Комплексна система вдосконалення мотивації на ТОВ «Іноваційні софт рішення»

Проблемні аспекти, які потрібно удосконалити	Можливості для вдосконалення	Ключові напрямки удосконалення
1. Перехід від нижньої межі заробітних плат в ІТ-сфері	Вивільнені ресурси завдяки відмові від утримання офісних приміщень, виведення	-переглянути структуру витрат та спрямувати частину коштів на збільшення заробітних плат до середньоринкового рівня;

в Україні до середньоринкового рівня.	основних засобів та перехід на повністю дистанційний формат роботи.	-встановити базові компенсаційні діапазони для кожної ролі відповідно до ринку, забезпечивши прозорість системи винагороди; -регулярно індексувати доходи з урахуванням інфляційних процесів, зростання вартості життя та валютних коливань; -проводити щорічний compensation review, орієнтуючись на ринкові дослідження зарплат у продуктових і сервісних ІТ-компаніях.
2. Розвиток прозорості системи кар'єрного зростання.	Розвиток та розширення системи навчання та підвищення кваліфікації, зокрема, SoftServe University, менторські програми та ініціативи на кшталт Dual Study.	-розробити єдину структуровану модель кар'єрних шляхів; -визначити зрозумілі критерії переходу між рівнями; -інтегрувати можливості SoftServe University, Dual Study та інших навчальних програм у кар'єрні матриці; запровадити систему регулярних кар'єрних консультацій з менеджером та HR.
3. Удосконалення програм міжнародної мобільності та релокації.	ТОВ «Іноваційні софт рішення» є частиною корпорації SoftServe і має доступ до широкої мережі офісів у різних країнах світу.	-запровадити формальну програму міжнародної мобільності, яка визначатиме умови, процедури й етапи релокації в офіси інших країн; -забезпечити підтримку з вивчення мови країни перебування (корпоративні курси, компенсація мовних шкіл, доступ до онлайн-платформ); -розробити пакет юридичної та інформаційної підтримки щодо законодавчих вимог країни перебування; -створити адаптаційні програми для сімей співробітників; -створити менторську підтримку від колег, які вже пройшли релокацію.
4. Підвищення рівня прозорості комунікацій.	Розширення The Conversationalist	-розвивати й розширювати комунікаційні механізми, формуючи багатоканальну систему двостороннього обміну інформацією; -запуск інтерактивних сесій «Запитай керівника» у онлайн форматі; -інтеграція подкасту з регулярними короткими відеозверненнями керівників; -можливість запропонувати тему чи поставити запитання до наступного випуску.

Джерело: складено автором

Запропоновані зміни спрямовані на формування сучасної, гнучкої та конкурентної системи нематеріальної мотивації, яка відповідає міжнародним практикам і водночас враховує специфіку українського ринку праці в умовах війни.

Висновки до розділу 3

Удосконалення системи мотивації персоналу є стратегічно важливим чинником подальшого розвитку ТОВ «Іноваційні софт рішення». Виявлені проблеми суттєво впливають на рівень залученості працівників і можуть стримувати потенціал компанії в умовах високої конкуренції на ІТ-ринку. Водночас аналіз доводить, що підприємство має вагомі ресурси для трансформації існуючої мотиваційної системи. Запропоновані напрями удосконалення створюють основу для формування більш збалансованої та ефективної мотиваційної політики.

Реалізація комплексного підходу до розвитку нематеріальної мотивації сприятиме зростанню задоволеності персоналу, зміцненню корпоративної культури та підвищенню стійкості компанії в умовах воєнних викликів. Це дозволить ТОВ «Іноваційні софт рішення» не лише утримувати талановитих фахівців, а й зміцнювати свої позиції на українському та глобальному ринках ІТ-послуг.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження визначено ключові напрями удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу. Отримано такі результати:

1. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до визначення поняття мотивації, що дало змогу визначити її як багатокомпонентний процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів до трудової діяльності. Встановлено, що зміна внутрішніх потреб працівників, вплив чинників зовнішнього середовища та посилення ролі людського капіталу зумовлюють зростання значущості нематеріальних форм стимулювання.

2. Досліджено сучасні та нові підходи до формування та функціонування системи нематеріальної мотивації персоналу. Проаналізовано основні принципи нематеріальної мотивації, які дозволили встановити, що нематеріальна мотивація є ключовим елементом сучасного менеджменту персоналу, оскільки спрямована не на фінансове заохочення, а на задоволення соціальних, професійних, психологічних та ціннісних потреб працівників.

3. Узагальнення наукових джерел дозволило виділити основні види та методи нематеріальної мотивації, їх класифікаційні ознаки та механізми впливу на працівників. Побудовано збалансовану систему мотивацію персоналу, яка включає не лише традиційні методи мотивації, але й адаптивні, що враховують специфіку нестабільного політичного й економічного середовища в країні. Така система дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішніх умов та забезпечувати стійку зацікавленість працівників у результатах праці.

4. ТОВ «Іноваційні софт рішення», будучи частиною корпорації SoftServe та одним із ключових експортерів ІТ-послуг України, демонструє значну міжнародну присутність і масштабність операцій. Це зумовлює лінійно-функціональну організаційну структуру підприємства. Період 2022–2024 рр. характеризується помітним спадом обсягів діяльності, доходів та активів, що зумовлює потребу у впровадженні адаптивних управлінських рішень. Аналіз

структури операційних витрат показує високу залежність компанії від людського капіталу, а суттєве скорочення витрат на оплату праці у 2023 році пов'язане з трансформацією моделей співпраці, характерною для ІТ-сфери.

5. Система мотивації персоналу ТОВ «Іноваційні софт рішення» вирізняється комплексністю, акцентом на нематеріальних стимулах і глибокою інтеграцією корпоративних цінностей у всі HR-процеси. Компанія формує інклюзивне середовище, інвестує у професійний розвиток співробітників і забезпечує високий рівень залученості персоналу завдяки програмам навчання, менторства та підтримки добробуту. Водночас орієнтація на нижню межу ринку в оплаті праці створюють певні ризики для утримання талантів, що потребує вдосконалення.

6. Система нематеріальної мотивації ТОВ «Іноваційні софт рішення» є однією з ключових сильних сторін компанії та суттєво формує високий рівень задоволеності співробітників. Програми підтримки добробуту, гнучкі умови праці, розвинена корпоративна культура, сучасні підходи до навчання та психологічна підтримка забезпечують стабільно високі оцінки персоналу. Водночас результати анкетування вказують на потребу підвищення прозорості кар'єрних процесів та перегляду матеріальної мотивації, які наразі поступаються іншим елементам системи стимулювання. Загалом нематеріальні стимули залишаються ефективним інструментом підвищення лояльності та залученості працівників, однак для збереження конкурентоспроможності компанія потребує збалансування їх із фінансовими компонентами мотивації.

7. Виявлено низку стратегічних проблем, серед яких найбільш критичними є: орієнтація на нижню межу ринкових зарплат, відсутність достатньо прозорої системи кар'єрного розвитку, недостатня структурованість програм міжнародної мобільності, а також обмеженість інструментів двосторонньої комунікації між керівництвом і персоналом. Ці аспекти негативно впливають на рівень залученості працівників, знижують їхню довгострокову лояльність та підсилюють ризики кадрової турбулентності.

8. Виявлено, що ТОВ «Іноваційні софт рішення» володіє значними внутрішніми ресурсами та можливостями для модернізації системи мотивації, зокрема завдяки переходу на дистанційний формат роботи, активному розвитку освітніх програм, а також належності до корпорації SoftServe. Це створює основу для ефективного впровадження сучасних практик мотивації.

9. Запропоновані рекомендації формують цілісну систему удосконалення нематеріальної мотивації, яка включає чотири ключові напрями: підвищення фінансової конкурентоспроможності та перехід до середньоринкових компенсацій; розробку прозорої, структурованої та зрозумілої системи кар'єрного зростання; удосконалення програм міжнародної мобільності та підтримки релокованих працівників; зміцнення прозорості внутрішніх комунікацій та формування багатоканальної системи взаємодії з персоналом.

10. Комплексний підхід до розвитку нематеріальної мотивації здатен забезпечити підвищення рівня задоволеності персоналу, зміцнення корпоративної культури та покращення позицій компанії на конкурентному ринку ІТ-послуг. Особливої значущості ці аспекти набувають в умовах війни, коли працівники потребують додаткової підтримки, стабільності та відчуття захищеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семендяк В.М. Сучасне сприйняття «принципів наукового менеджменту» Ф.В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40
2. Монастирський Г.Л. Теорія організації. навч.посіб. Тернопіль, 2019. 367 с.
3. Харчишина О.В. Формування теорії організаційної культури в процесі еволюції наукових шкіл менеджменту. *Економічні науки. Маркетинг та менеджмент*, 2011
4. Кийков О.Ю. Філософські основи гібридного менеджменту через призму еволюції управлінських теорій. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2024. №4. С.74-82
5. Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row. 1970
6. Дуброва Н. П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 68.
7. Виноградська І. І. Суть та актуальність теорії мотивації Д. Мак-Клелланда. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання фінансів, економіки, обліку та менеджменту: теорія і практика». 2017. С.73-75
8. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорії мотивації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62.
9. Білецька Т. В., Купчишина В. Ч. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Загальна психологія. Історія психології*. 2022. Вип. 39. С.59-63
10. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наук. праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 1 (61). С.12-18.

11. Богиня Д. П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці. Київ, 2003.
12. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. №166. С.48-52
13. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. №40. С.99-107
14. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. Начальний посібник КНЕУ. 2011. 397 с.
15. Васюта В.Б, Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6.
16. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. №35. С.90-95
17. Черевань І.В., Коваленко Ю.О., Голець С.П. Мотивація пресоналу підприємств: сучасні трендив умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4 (51). С. 104-109
18. Герасименко О.О., Потапенко А.В. домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49.
19. Ayelet Fishbach, Kaitlin Woolley. The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 2022. Vol. 9.
20. Reeve, J. «Understanding motivation and emotions», 2017
21. Sokolic D., Croitoru G., Robescu V., Cosac A., Florea N. The Effect of Leadership Styles on Employee Motivation and Organizational Performance in Public Sector Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 15 (29).
22. Rožman M, Treven S., Čančer V. Motivation and Satisfaction of Employees in the workplace. *Business Systems Research Journal*. 2017. Vol. 8.

23. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. 2 (1). С. 75-83
24. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. *Банківська справа*. 1999. № 3. С. 61-63.
25. Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf
26. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57.
27. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник ЖДТУ*. 2017. №4 (82). С. 98-102
28. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. №45.
29. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45.
30. Епіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23.
31. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. №1 (80). С.87-91
32. Заставнюк Л.І., Липовець Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Класичний приватний університет*. 2019. №3 (14). С.166-172
33. Капліна А.І. Алгоритм розробки та застосування системимотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. №4.
34. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрямки удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.

35. Шевченко В. Формування системи мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 99-103
36. Ремесник Т.С., Доглальова О.В. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. №2 (16). С.106-110
37. Стецюк К. Нематеріальна мотивація трудової діяльності. II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43370/1>
38. Заплітна О.І. Сутність і значення нематеріальної мотивації праці. Міжнародна науково-практична *Інтернет-конференція молодих науковців, аспірантів та студентів*/ 2015. С.118-119
39. Егіазарян А.С. Сутність нематеріальної мотивації персоналу підприємства та основні її компоненти. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7031/1/ychast_conf_2020-27.pdf
40. Шатілова І.В., Сенишин О.С. Система мотивації персоналу на підприємстві. *International scientific journal «Grail of Science»* 2024. № 35. С.78-80
41. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №6 (33). С.83-88
42. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218-234
43. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 582–592.

44. Журавльов О.О., Калам О.Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №5. С.27-31

45. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/20787166_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDALNSTU_SOFTSERV#zahal

46. SoftServe — 30 років. Як компанія пройшла шлях від розробки в неопалюваній квартирі до міжнародного IT-гіганта. DOU форум. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/softserve-30-anniversary/>

47. Офіційний сайт компанії Софтсерв. URL: www.softserveinc.com/en-us/about-us

48. Офіційний сайт компанії Софтсерв: URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/our-partners>

49. SoftServe. Atlassian Solution Partner. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/our-partners/atlassian>

50. SoftServe achieves 2024 SOC 2 Type 2 Report. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/news/softserve-achieves-2024-soc-2-type-2-report>

51. SoftServe (2020). CSR Report 2019–2020. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-csr-report-2019-2020.pdf>

52. Streamline. SoftServe Customer Story: Streamline Improves Demand Forecasting and Inventory Management. 2023. URL: <https://www.streamlineplan.com/customers/softserve>

53. SoftServe. Data-Powered Solutions to Solve Inventory Challenges. 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/resources/data-powered-solutions-solve-inventory-challenges>

54. SoftServe.Partners. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/our-partners>

55. Оцінка компанії SoftServe. DOU форум. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/softserve/poll/>

56. Зарплата дата-аналітика в Україні та світі у 2025 році. GO IT. URL: <https://goit.global/ua/articles/zarplata-data-analytika-v-ukraini-ta-sviti/>
57. Зарплати в IT галузі. URL: <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2025-06&group=3&position=Financial%20Analyst>
58. SoftServe. Sustainability report. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2024>
59. SoftServe. Career. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/stories/how-employee-professional-development-can-boost-the-companys-growth-meet-our-people-excellence-system>
60. SoftServe. Manufacturing. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/industries/manufacturing>
61. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30.
62. Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323–333.
63. Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. №1 (41). С. 183-190.
64. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3 (70). С.140-147.
65. Кондратенко Н.О., Волкова М.В., Магомедова М.А. Зарубіжний досвід використання мотивації та стимулювання персоналу організації. *БізнесІнформ*. 2019. № 2. С. 414-420.
66. Колобердянко І.І., Дубина О.Ю. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в умовах діяльності транснаціональних корпорацій. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. №3 (39). С.38-43

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2024 рік

Фінансова звітність малого підприємства			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	165.00	1.70
первісна вартість	1001	590.00	317.70
накопичена амортизація	1002	425.00	316.00
Основні засоби:	1010	897.00	0.00
первісна вартість	1011	8 225.00	2 142.60
знос	1012	7 328.00	2 142.60
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	9.00	9.30
Усього за розділом I	1095	1 071.00	11.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	37 468.00	4 162.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	129.00	298.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	125.10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221.00	29.20
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 400.00	16.30
Витрати майбутніх періодів	1170	28.00	1.10
Інші оборотні активи	1190	50.00	33.10
Усього за розділом II	1195	40 296.00	4 540.00
Баланс	1300	41 367.00	4 551.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15.00	15.00
Додатковий капітал	1410	2.00	1.70
Резервний капітал	1415	9.00	8.90
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 542.00	3 009.80
Усього за розділом I	1495	2 568.00	3 035.40
товари, роботи, послуги	1615	21 379.00	1 457.90
розрахунками з бюджетом	1620	2 624.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	431.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші поточні зобов'язання	1690	14 796.00	57.70
Усього за розділом III	1695	38 799.00	1 515.60
Баланс	1900	41 367.00	4 551.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 397.60	163 701.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 419.50	156 645.00
Інші операційні доходи	2120	2 298.90	6 579.00
Інші операційні витрати	2180	3 184.40	9 626.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 696.50	170 280.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	12 603.90	166 271.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 092.60	4 009.00
Податок на прибуток	2300	1 011.00	992.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 081.60	3 017.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	440.00	165.00
первісна вартість	1001	25 883.00	590.00
накопичена амортизація	1002	25 443.00	425.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 809.00	897.00
первісна вартість	1011	8 225.00	8 225.00
знос	1012	6 416.00	7 328.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	9.00	9.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 258.00	1 071.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	295 177.00	37 661.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 625.00	60.00
з бюджетом	1135	126.00	129.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	161.00	161.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	27 576.00	2 400.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	56.00	28.00

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	tel:1625%201630%201635%200.00		
Інші оборотні активи	1190	36.00	49.00
Усього за розділом II	1195	324 757.00	40 488.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	327 015.00	41 559.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15.00	15.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	2.00	2.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	9.00	9.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	236 824.00	2 542.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	236 850.00	2 568.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	80 239.00	21 379.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 765.00	2 816.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	9 173.00	624.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	141.00	50.00

за розрахунками з учасниками	1640	0.00	9 886.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	20.00	4 860.00
Усього за розділом III	1695	90 165.00	38 991.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	327 015.00	41 559.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	163 700.00	552 159.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	156 645.00	484 109.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	7 055.00	68 050.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 580.00	54 425.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 876.00	4 664.00
Витрати на збут	2150	692.00	5 298.00
Інші операційні витрати	2180	6 058.00	14 063.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 009.00	98 450.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		23.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 009.00	98 473.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-992.00	-19 431.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 017.00	79 042.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 017.00	79 042.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	434.00	254.00
Витрати на оплату праці	2505	1 259.00	8 766.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	245.00	1 814.00
Амортизація	2515	1 221.00	2 027.00
Інші операційні витрати	2520	163 088.00	495 273.00
Разом	2550	166 247.00	508 134.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період
-------------	-----------	------------------------	-----------------------

			попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	434 955.00	412 143.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 743.00	853.00
Надходження від повернення авансів	3020	759.00	1 423.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	480.00	134.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	11 671.00	2 765.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	207 918.00	424 603.00
Праці	3105	1 014.00	7 187.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	245.00	1 927.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	36 972.00	26 187.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	9 472.00	16 345.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	11 828.00	8 100.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	15 672.00	1 742.00
Витрачання на оплату авансів	3135	8 278.00	23 333.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	220 440.00	9 093.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-25 259.00	-75 012.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00

Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		1 900.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Вкуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		1 900.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-25 259.00	-75 012.00
Залишок коштів на початок року	3405	27 576.00	97 556.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	83.00	5 032.00
Залишок коштів на кінець року	3415	2 400.00	27 576.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 156.00	439.00
первісна вартість	1001	25 600.00	25 883.00
накопичена амортизація	1002	24 444.00	25 444.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 839.00	1 808.00
первісна вартість	1011	8 227.00	8 225.00
знос	1012	5 388.00	6 417.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	9.00	9.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	410.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аказичні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 414.00	2 256.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	0.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	108 845.00	295 767.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 203.00	1 927.00
з бюджетом	1135	107.00	128.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахований доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 258.00	161.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	97 556.00	27 576.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	97 556.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	52.00	56.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	265.00	35.00
Усього за розділом II	1195	212 286.00	325 650.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	216 700.00	327 906.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15.00	15.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	2.00	2.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	9.00	9.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	157 967.00	237 486.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	157 993.00	237 512.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	44 957.00	80 541.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 932.00	9 677.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 285.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	75.00	
за одержаними авансами	1635	5 635.00	156.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	85.00	

Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23.00	20.00
Усього за розділом III	1695	58 707.00	90 394.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	216 700.00	327 906.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	552 661.00	500 960.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	484 109.00	383 372.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	68 552.00	117 588.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	54 498.00	5 977.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 664.00	8 995.00
Витрати на збут	2150	5 298.00	4 418.00
Інші операційні витрати	2180	14 058.00	13 453.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	99 030.00	96 699.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	23.00	41.00
Інші доходи	2240		5.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		69.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	99 053.00	96 676.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-19 534.00	-17 726.00

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	79 519.00	78 950.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	79 519.00	78 950.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	254.00	331.00
Витрати на оплату праці	2505	8 766.00	8 235.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 814.00	1 761.00
Амортизація	2515	2 029.00	4 426.00
Інші операційні витрати	2520	495 267.00	395 554.00
Разом	2550	508 130.00	410 307.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	412 143.00	541 666.00
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00

Надходження авансів від покупців і замовників	3015	853.00	7 885.00
Надходження від повернення авансів	3020	1 423.00	453.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	134.00	124.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	7 850.00	556.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	424 516.00	324 194.00
Праці	3105	7 187.00	6 544.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 927.00	1 738.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	26 187.00	32 230.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	16 345.00	19 759.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	8 100.00	7 542.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 742.00	4 929.00
Витрачання на оплату авансів	3135	23 653.00	52 474.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		151.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	8 913.00	3 450.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-69 980.00	129 903.00

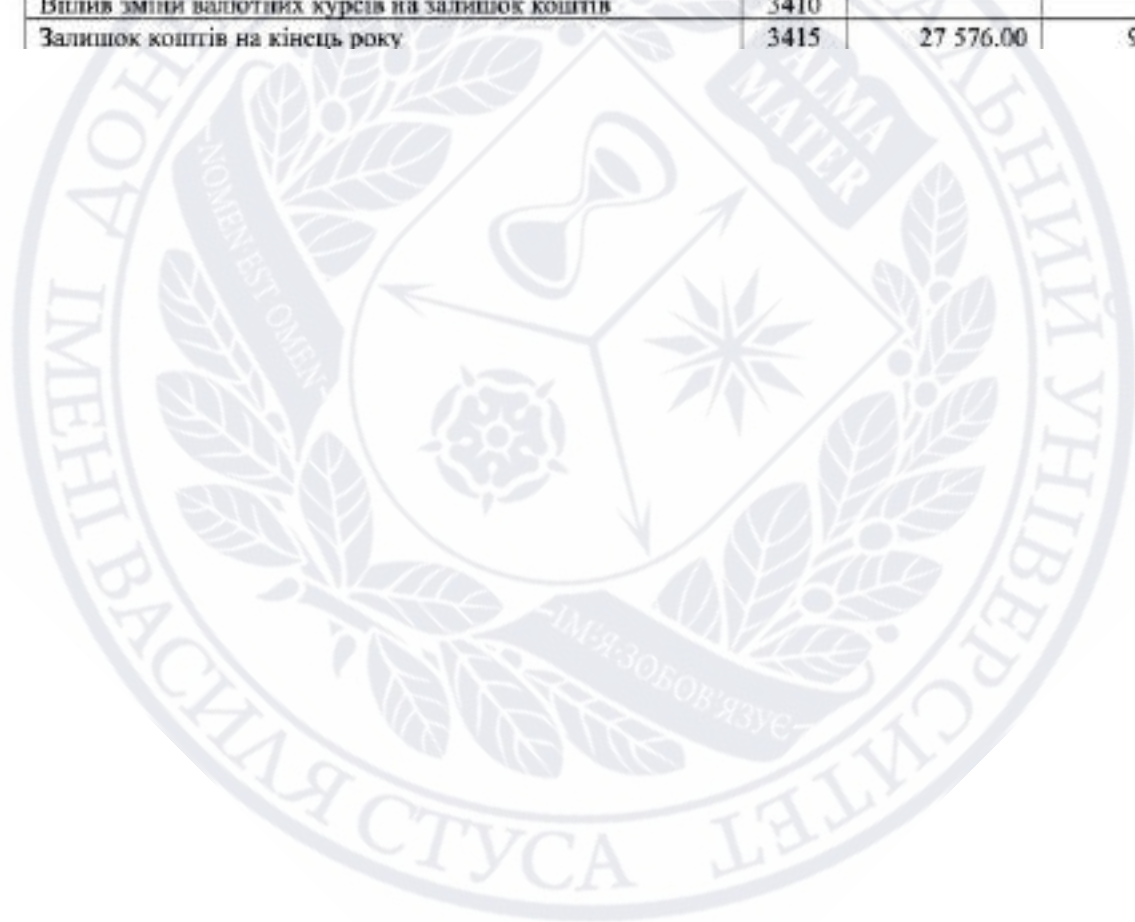
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн

Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	1 900.00	6 000.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		100.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	1 900.00	6 000.00
Сплату дивідендів	3355		47 685.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	-47 585.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-69 980.00	82 318.00
Залишок коштів на початок року	3405	97 556.00	15 238.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	27 576.00	97 556.00



Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 175.00	1 156.00
первісна вартість	1001	25 093.00	25 600.00
накопичена амортизація	1002	20 918.00	24 444.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 755.00	2 839.00
первісна вартість	1011	7 243.00	8 227.00
знос	1012	4 488.00	5 388.00
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	82.00	9.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	369.00	410.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	7 381.00	4 414.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	148 229.00	108 845.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	144.00	1 311.00
з бюджетом	1135	84.00	107.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 361.00	4 258.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 238.00	97 556.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	15 238.00	97 556.00
Витрати майбутніх періодів	1170	36.00	52.00
Інші оборотні активи	1190	77.00	265.00
Усього за розділом II	1195	168 169.00	212 394.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	175 550.00	216 808.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15.00	15.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	2.00	2.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	9.00	9.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	129 937.00	157 887.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	129 963.00	157 913.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	34 902.00	45 065.00
розрахунками з бюджетом	1620	10 246.00	8 012.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	9 034.00	6 285.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	46.00	75.00
за одержаними авансами	1635	393.00	5 635.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	85.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	23.00
Усього за розділом III	1695	45 587.00	58 895.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	

Баланс	1900	175 550.00	216 808.00
--------	------	------------	------------

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	500 960.00	406 977.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	383 372.00	263 802.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	117 588.00	143 175.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 977.00	20 159.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	8 995.00	10 517.00
Витрати на збут	2150	4 418.00	4 736.00
Інші операційні витрати	2180	13 453.00	10 102.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	96 699.00	137 979.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	41.00	152.00
Інші доходи	2240	5.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		96.00
Втраги від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	69.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	96 676.00	138 035.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17 726.00	-25 007.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	78 950.00	113 028.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	78 950.00	113 028.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	331.00	324.00
Витрати на оплату праці	2505	8 235.00	5 225.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 761.00	1 098.00
Амортизація	2515	4 426.00	6 875.00
Інші операційні витрати	2520	395 554.00	289 220.00
Разом	2550	410 307.00	302 742.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	541 666.00	298 935.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00

у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	7 885.00	35 642.00
Надходження від повернення авансів	3020	453.00	0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	124.00	150.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	556.00	3 403.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	324 194.00	235 608.00
Праці	3105	6 544.00	4 188.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 738.00	954.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	32 230.00	22 673.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	19 759.00	14 793.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	7 542.00	5 894.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 929.00	1 986.00
Витрачання на оплату авансів	3135	52 474.00	30 876.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	151.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	3 450.00	9 425.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	129 903.00	34 406.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		1 570.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	-1 570.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	6 000.00	20 100.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	100.00	0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	6 000.00	57 755.00
Сплату дивідендів	3355	47 685.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-47 585.00	-37 655.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	82 318.00	-4 819.00
Залишок коштів на початок року	3405	15 238.00	8 300.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		11 757.00
Залишок коштів на кінець року	3415	97 556.00	15 238.00