МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
Чудовська В.А.
“___” _____ 20___ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF MEASURES TO IMPROVE ENTERPRISE PERSONNEL MOTIVATION

Виконала студентка IV курсу
групи МО-23-1Л
спеціальності 073 Менеджмент
Марта БЕНЕЦЬ
MARTA BENETS
Керівник к.е.н. Децик О.І.
Рецензент _____

Київ 2026 року

ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський) рівень

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Чудовська В.А.
“___” _____ 20___ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Бенець Марті Іванівні
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка та впровадження заходів підвищення мотивації персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Фінансова компанія «Екскомбуд-Інвест», керівник роботи к.е.н., Децик О.І., затверджені наказом вищого навчального закладу від _____.

2. Строк подання студентом роботи “__” _____ 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері регулювання трудових відносин та діяльності фінансових установ; фінансова звітність ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр., підтверджена незалежним аудитором ТОВ АФ «Консул»; офіційні дані Державної служби статистики України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері управління персоналом та мотивації праці; інформація з офіційного сайту підприємства та інші інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно

розробити):

- розкрити поняття, зміст та класифікація мотивації персоналу як управлінської категорії;
- здійснити аналіз методів та інструменти мотивації персоналу: матеріальні та нематеріальні складові;
- проаналізувати особливості управління мотивацією персоналу на підприємствах фінансово-будівельної сфери;
- надати загальну характеристику ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест», включаючи історію створення, організаційну структуру, напрями діяльності та місце на ринку;
- провести оцінювання кількісного та якісного складу персоналу підприємства;
- здійснити детальний аналіз ефективності мотиваційної політики персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»
- виявити тенденції, проблемні аспекти та резерви підвищення мотивації персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»;
- обґрунтувати методичні підходи до впровадження системи матеріальної та нематеріальної мотивації та розвитку персоналу;
- розробити конкретні проектні пропозиції щодо підвищення ефективності управління активами з розрахунками очікуваних результатів;
- провести аналіз ефективності заходів щодо підвищення мотивації персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): аналітичні таблиці, схеми, рисунки, додатки. Аналітично-розрахункові матеріали систематизувати у табличній формі.

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	к.е.н., Децик О.І.	*31.03.2026 р.*	*31.03.2026 р.*
2	к.е.н., Децик О.І.	*28.04.2026 р.*	*28.04.2026 р.*
3	к.е.н., Децик О.І.	*19.05.2026 р.*	*19.05.2026 р.*

7. Дата видачі завдання 31 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	31.03.2026 – 03.04.2026	
2	Розділ 1. Концептуальні засади управління мотивацією праці персоналу підприємства	03.04.2026 – 17.04.2026	
3	Розділ 2. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»	17.04.2026 – 05.05.2026	
4	Розділ 3. Удосконалення системи мотивації персоналу та оцінка її ефективності	05.05.2026 – 23.05.2026	
5	Висновки та список використаних джерел	24.05.2026 – 30.05.2026	
6	Оформлення роботи відповідно до вимог кафедри, підготовка презентації та до захисту	31.05.2026 – 10.06.2026	
7	Захист роботи	11–12.06.2026	

Студент _____ **Бенець М.І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **к.е.н., Децик О.І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра

від «____» _____ 20____ року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства фінансово-будівельної сфери. Об'єктом дослідження виступає система мотивації персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «Фінансова компанія «Екскомбуд-Інвест».

Завданнями роботи є розкриття теоретичних засад управління мотивацією персоналу підприємства; систематизація методів та інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації; аналіз організаційно-економічної діяльності та оцінка кількісного і якісного складу персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»; діагностика ефективності мотиваційної політики підприємства; розробка комплексної програми матеріального стимулювання на основі KPI; обґрунтування системи нематеріальної мотивації та розвитку персоналу; оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.

За результатами дослідження сформульовані висновки про незбалансованість наявної мотиваційної системи підприємства та розроблено двоетапну комплексну програму її вдосконалення, що включає реструктуризацію системи оплати праці та систему нематеріальної мотивації з бюджетом 100 тис. грн на рік.

Одержані результати можуть бути використані ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» при вдосконаленні системи управління персоналом, а також іншими підприємствами фінансово-будівельної сфери України з аналогічними організаційними характеристиками.

Ключові слова: мотивація персоналу, матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, KPI, фонд оплати праці, фінансова компанія, фонд фінансування будівництва, продуктивність праці, ефективність мотиваційної системи, управління персоналом.

Кваліфікаційна робота містить 73 сторінки, 23 таблиці, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 позицій.

ANNOTATION

The subject of the research is the theoretical foundations, methodological approaches and practical tools for forming an effective personnel motivation system of a financial and construction enterprise.

The purpose of the bachelor's thesis is to develop and substantiate a comprehensive program of measures to improve personnel motivation at LLC «FC «Ekskombud-Invest» based on the diagnosis of the existing incentive system and the analysis of the company's financial and economic activities for 2022–2024.

The tasks of the research include: revealing the theoretical foundations of personnel motivation management; systematizing material and non-material motivation tools; analyzing the organizational and economic activities and evaluating the quantitative and qualitative composition of the staff; diagnosing the effectiveness of the company's motivational policy; developing a comprehensive KPI-based material incentive program; substantiating a non-material motivation and staff development system; assessing the expected effectiveness of the proposed measures.

As a result of the research, conclusions were drawn about the imbalanced nature of the existing motivational system, and a two-stage comprehensive improvement program was developed: restructured pay system (base salaries of UAH 20,000–32,000, KPI bonuses up to 30%) and a non-material motivation system with a budget of ~UAH 100,000 per year.

The results obtained can be used by LLC «FC «Ekskombud-Invest» to improve its personnel management system, as well as by other Ukrainian financial and construction companies with similar organizational characteristics.

Year of completion: 2025–2026. Year of defence: 2026.

Keywords: personnel motivation, material incentives, non-material motivation, KPI, payroll fund, financial company, construction financing fund, labour productivity, motivational system effectiveness, personnel management.

The thesis contains 73 pages, 23 tables, 8 figures, a list of 30 references.

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... 6

1.1 Поняття, зміст та класифікація мотивації персоналу як управлінської категорії..... 6

1.2 Методи та інструменти мотивації персоналу: матеріальні та нематеріальні складові.....14

1.3 Особливості управління мотивацією персоналу на підприємствах фінансово-будівельної сфери.....24

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФК «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ».....30

2.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ФК «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ»..... 30

2.2 Оцінювання кількісного та якісного складу персоналу підприємства.....35

2.3 Аналіз ефективності мотиваційної політики персоналу ТОВ «ФК «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ»..... 39

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФК «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ..... 46

3.1 Розробка комплексної програми матеріального стимулювання персоналу..... 46

3.2 Впровадження системи нематеріальної мотивації та розвитку персоналу..... 52

3.3. Аналіз ефективності заходів щодо підвищення мотивації персоналу..... 57

ВИСНОВКИ.....68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....70

ДОДАТКИ.....73

ВСТУП

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників ефективності управління підприємством, оскільки саме від рівня залученості, ініціативності та продуктивності працівників залежить здатність організації досягати стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств фінансово-будівельної сфери України, що функціонують в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, зниження платоспроможного попиту на первинному ринку нерухомості та суттєвих змін у нормативно-правовому регулюванні діяльності фінансових установ. За таких обставин ефективна система мотивації персоналу стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й засобом забезпечення організаційної стійкості та утримання кваліфікованих кадрів.

Теоретичним підґрунтям дослідження слугують класичні теорії мотивації - змістовні (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) та процесуальні (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер і Е. Лоулер), а також сучасні концепції управління людськими ресурсами, розроблені у працях вітчизняних науковців - А.М. Колота, О.А. Грішнової, Г.Т. Назарової, В.М. Петюха. Питання матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємств фінансової сфери досліджувались у роботах Р. Дафта, М. Армстронга, Д. Піна та ін. Незважаючи на значний науковий доробок у цій галузі, питання побудови ефективної системи мотивації для мікропідприємств фінансово-будівельного сектору в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого вивчення.

Метою атестаційної роботи є розробка та обґрунтування комплексної програми заходів щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «Фінансова компанія «Екскомбуд-Інвест» на основі діагностики наявної системи стимулювання та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, зміст та класифікацію мотивації персоналу як управлінської категорії;
- систематизувати методи та інструменти матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу підприємств;
- визначити особливості управління мотивацією персоналу на підприємствах фінансово-будівельної сфери;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр.;
- оцінити кількісний та якісний склад персоналу підприємства;
- провести діагностику ефективності мотиваційної політики підприємства;
- розробити комплексну програму матеріального стимулювання персоналу з урахуванням фінансових можливостей підприємства;
- обґрунтувати систему нематеріальної мотивації та розвитку персоналу;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів за фінансовими та нефінансовими показниками.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу ТОВ «Фінансова компанія «Екскомбуд-Інвест».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства фінансово-будівельної сфери.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері регулювання трудових відносин та діяльності фінансових установ, зокрема КЗпП України, ЗУ «Про оплату праці» ЗУ «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю», ЗУ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»; фінансова звітність ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр., підтверджена незалежним аудитором; офіційні дані Державної служби статистики України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені програма матеріального стимулювання, система KPI та комплекс

нематеріальних мотиваційних заходів можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест», а також використані іншими підприємствами фінансово-будівельної сфери України зі схожими організаційними характеристиками.

Атестаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки основного тексту, що містить 23 таблиці, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 позицій.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, зміст та класифікація мотивації персоналу як управлінської категорії

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби ефективне управління персоналом набуває визначального значення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Центральною ланкою системи управління людськими ресурсами є мотивація праці, яка виступає рушійною силою трудової активності персоналу та безпосередньо визначає якість і результативність його діяльності.

Проблеми ефективного реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах для росту продуктивності праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції постійно знаходяться в центрі уваги вчених і висвітлюються в літературі. Сутність процесів реформування системи мотивації відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як В.М. Абрамов,А. Афоніна, Н.П. Базалійська,С.І. Бандура, Г.Дж. Болт, В. Врум, В.І.Герчиков, О.І.Гончар, В.М.Ді-денко, П.З. Капустянський, М.А. Ко-валенко, А.М. Колот, О.М.Комарова, А.І.Кредісов, О.Н.Криворучко,В.Є. Куриляк, Д.Мак-Грегор, А. Маршал, А. Маслоу, С.В. Мочерний, В.М. Нижник, Н.О.Обухова, Р. Оуен, С.Ф. Покропивний, Л. Портер, Р.М.Пушкар,Є.В. Савельєв, А.К. Се-менов, А. Сміт, Л.Є. Сухомлин, О.А. Темченко, Н.П.Тарнавська, О.В.Тужилкіна, С.А. Шапиро, В.Г.Шинкаренко, С.О.Цимбалюк, О.Л.Чуланова та інш. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є Є.А. Бельтюкова, Н.Т.Гончарук, О.В. Гриківська, О.А. Докучаєва, А.М. Дубовий,О.П. Єлець,Д.В. Захарчук, І.І. Пав-лова, Д.В. Різник, Ж.В. Соловйова, А.О. Швайка та інші. У наукових дослідженнях за обраною тематикою представлених вище вчених з різних точок зору

досліджено не тільки теоретичні й методичні підходи до визначення мотивації, але і практичні аспекти щодо реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах, ефективного управління персоналом. Незважаючи на це, більшість вітчизняних підприємств на сьогодні мають систему мотивації працівників, що зовсім не ефективна і не результативна для підприємства. Питання розробки, удосконалення та впровадження системи мотивації необхідно вирішувати, враховуючи специфіку діяльності кожного підприємства і при вирішенні цієї проблеми доцільним є використання вітчизняного та зарубіжного досвіду.

У науковій літературі немає однозначного трактування термінів мотивування, мотив та стимул, мотивація та стимулювання [2].

Проте зміст цих категорій здебільшого набув сталості. Так, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник зауважують, що мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації. Ці вчені визначають що мотивування це одна із загальних функцій менеджменту поряд з плануванням, організуванням, контролюванням та регулюванням, яка формується на мотивах та стимулах до праці, а також мотивацією та стимулюванням праці [2].

В економічному словнику Г.В. Осовської, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадського під мотивом розуміється внутрішня стійка психологічна причина поведінки або вчинку людини; спонукальна причина, привід до якої-небудь дії, а під стимулом спонукання до дії або спонукальну причину. С.А. Шапіро доводить, що мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поводження, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. І.І. Тимошенко та О.І. Соснін вважають що мотивація – це сукупність рушійних сил, які побуджують людину до здійснення визначених дій. А.М. Колот визначає що стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині та організації; стимулювати означає спонукати працівника до цільової дії, давати поштовх

ззовні [3]. Аналізуючи праці вищенаведених вчених, можна визначити що у загальному вигляді мотиви та стимули є поняттям більш вузьким ніж мотивація та стимулювання праці. Причому треба відзначити що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників

Класифікаційні ознаки	**Характерні риси**	
	мотивації	**стимулювання**
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Коригування ззовні поводження людини
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поводження людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонукання працівників до сумлінної праці	Спонукання працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Систематизація наукових підходів до класифікації мотивації праці дозволяє виокремити кілька ключових класифікаційних ознак (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація видів мотивації персоналу

Класифікаційна ознака	**Вид мотивації**	**Характеристика**
За джерелом виникнення	Внутрішня	Спонукання, що виникають із власних потреб, цінностей, інтересів
	Зовнішня	Спонукання, обумовлені зовнішніми впливами (оплата праці, умови роботи)
За характером потреб	Матеріальна	Орієнтована на задоволення економічних потреб
	Нематеріальна	Орієнтована на задоволення соціальних, статусних та духовних потреб
За часовим горизонтом	Поточна	Пов'язана з досягненням короткострокових цілей
	Перспективна	Спрямована на довгострокові результати та розвиток
За ступенем усвідомленості	Усвідомлена	Людина розуміє свої потреби та свідомо діє для їх задоволення
	Неусвідомлена	Ґрунтується на інстинктах та емоційних реакціях
За сферою застосування	Індивідуальна	Спрямована на конкретного працівника
	Колективна	Орієнтована на групу або весь колектив

Аналізуючи еволюцію наукових поглядів на мотивацію, варто зазначити, що до середини XX ст. домінував тейлористський підхід, який розглядав матеріальну винагороду як єдиний значущий мотиватор. Ф. У. Тейлор стверджував, що ефективність праці визначається передусім системою

грошових стимулів, а ірраціональні чинники (інтереси, цінності, емоції) є несуттєвими [15]. Хоторнські експерименти Е. Мейо спростували цю концепцію, довівши, що соціально-психологічні чинники — належність до групи, увага з боку керівництва, міжособистісні відносини — суттєво впливають на продуктивність праці навіть за незмінних матеріальних умов [16]. Це стало поворотним моментом у розвитку теорії мотивації та заклало підґрунтя для формування школи людських відносин.

Подальший розвиток наукової думки у сфері мотивації пов'язаний з розробкою теорії X і Y Д. МакГрегора. Відповідно до теорії X, керівники вважають, що працівники від природи уникають відповідальності й потребують жорсткого контролю; теорія Y, навпаки, виходить з того, що людина здатна до самомотивації та самоконтролю, якщо створити відповідні умови. МакГрегор обстоював думку, що саме теорія Y є більш продуктивною основою для побудови систем управління, оскільки вона розвиває внутрішню мотивацію персоналу [17]. Ця концепція стала теоретичним підґрунтям для сучасних підходів до децентралізованого управління та делегування повноважень.

Важливим внеском у розвиток мотиваційної теорії стала теорія ERG К. Алдерфера, яка є переосмисленням ієрархії Маслоу. Алдерфер згрупував потреби у три категорії: існування, зв'язку та зростання. На відміну від Маслоу, він стверджував, що ці потреби можуть бути активними одночасно, а незадоволення потреб вищого рівня може призводити до регресії до нижчих потреб — так звана «фрустраційна регресія». Для практики управління це означає, що обмеження можливостей кар'єрного зростання може посилювати матеріальні вимоги персоналу — явище, яке нерідко спостерігається на підприємствах зі застиглою ієрархічною структурою.

Сучасний етап розвитку теорії мотивації характеризується інтеграцією когнітивних та поведінкових підходів. Дослідження у сфері нейронауки та організаційної психології доводять, що класичні моделі матеріального стимулювання ефективні переважно для рутинних задач із чіткими

алгоритмами виконання. Натомість для творчих, аналітичних та управлінських функцій вирішальну роль відіграють три внутрішні мотиватори: автономія, майстерність та призначення. Ці висновки мають принципове значення для побудови мотиваційних систем у фінансово-будівельних компаніях, де персонал виконує різнорідні за складністю задачі.

Окремої уваги заслуговує питання вимірювання рівня мотивації персоналу. У науковій практиці застосовуються як кількісні методи, так і якісні. Комплексний підхід до діагностики мотивації передбачає поєднання суб'єктивних оцінок з об'єктивними показниками. Лише інтеграція цих вимірювань дозволяє отримати достовірну картину стану мотиваційного середовища на підприємстві.

Таким чином, мотивація персоналу є динамічним явищем, що перебуває на перетині індивідуальної психології, соціальних відносин та організаційного середовища. Жодна з розглянутих теорій не пропонує вичерпного пояснення мотиваційної поведінки людини в усіх ситуаціях — кожна розкриває лише певний її аспект. Саме тому ефективне управління мотивацією вимагає застосування системного підходу: комплексного врахування потреб різних категорій персоналу, чіткого зв'язку між результатами праці та винагородою, постійного моніторингу задоволеності та своєчасного коригування стимулюючих заходів.

Теоретичним фундаментом дослідження мотивації праці слугують дві основні групи теорій — змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії зосереджені на виявленні потреб, що є рушійною силою поведінки людини. Найбільш відомою серед них є ієрархічна теорія потреб А. Маслоу, відповідно до якої потреби людини утворюють ієрархічну структуру із п'яти рівнів: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні, потреби у повазі та самоактуалізації. Відповідно до цієї концепції, потреби вищого рівня стають актуальними лише після задоволення потреб нижчого рівня [8].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розмежовує чинники трудової мотивації на дві групи: «гігієнічні» фактори (умови праці, оплата,

міжособистісні відносини), наявність яких усуває незадоволеність, але не створює мотивації, та «мотиваційні» фактори (досягнення, визнання, відповідальність, зростання), що безпосередньо формують задоволеність і прагнення до праці [9].

Теорія потреб Д. МакКлелланда виокремлює три провідні потреби — у досягненні, у владі та у приналежності. Для управлінського персоналу особливо значущою є потреба у владі та досягненні, що необхідно враховувати при побудові мотиваційних систем для менеджерів.

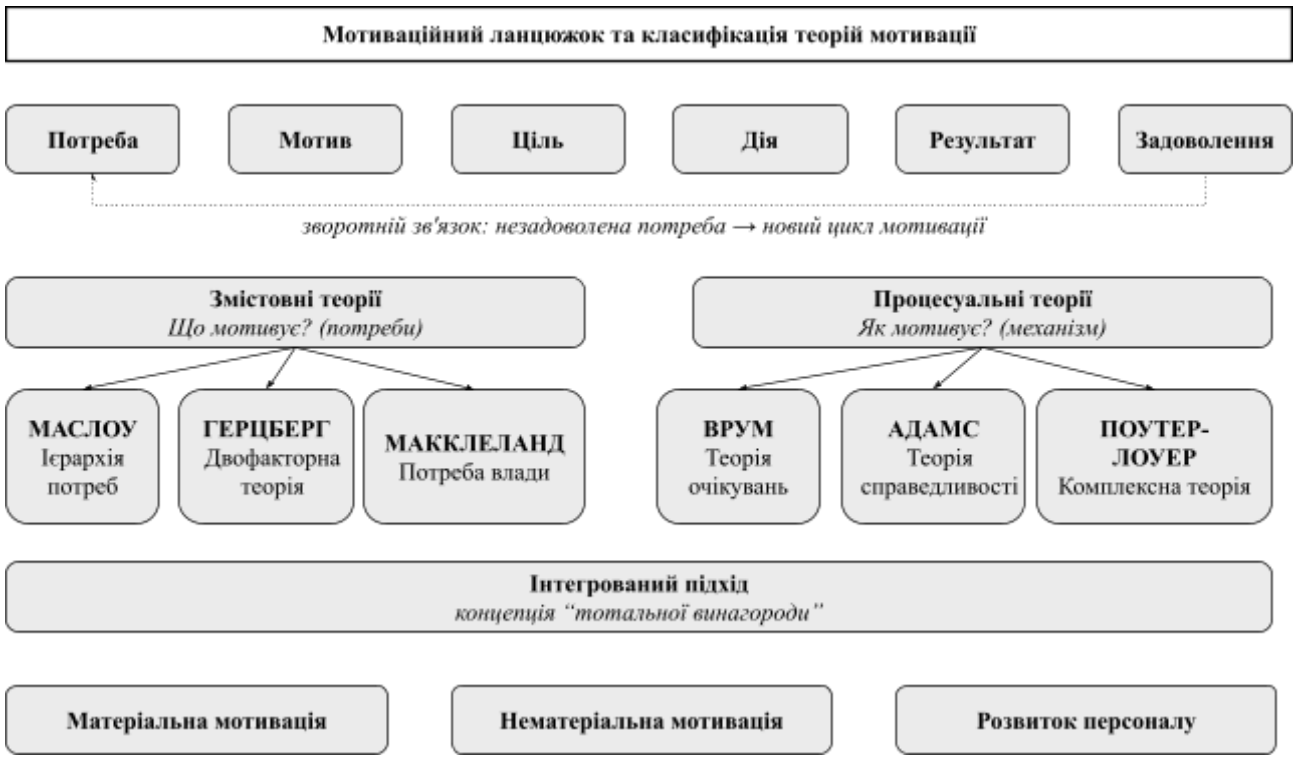


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема мотиваційного механізму та класифікація теорій мотивації

Процесуальні теорії досліджують механізм формування мотивованої поведінки. Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація є функцією трьох складових: очікування, інструментальності та валентності. Теорія справедливості Дж. Адамса акцентує увагу на суб'єктивному порівнянні співвідношення «внеску» і «результату» власного та інших працівників. Модель Портера–Лоулера синтезує обидві концепції, доводячи, що задоволеність є наслідком, а не причиною продуктивної праці [13].

Важливою складовою сучасної теорії мотивації є теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, яка розрізняє автономну та контрольовану мотивацію і доводить, що внутрішня мотивація людини базується на трьох потребах. Потреба в самодетермінації (автономії, можливості вибирати) – виражається у прагненні почувати себе творцем своїх дій та вчинків, усвідомленні власних можливостей, відчутті контролю над тим, що відбувається. Потреба в компетентності – бажання людини бути ефективною в певних сферах життя, досягати результатів, демонструвати навички і відчувати зростання та розвиток. Потреба у приналежності та причетності – прагнення до встановлення надійних взаємовідносин з людьми.

Порівняльний аналіз основних мотиваційних теорій у контексті їх практичного застосування у менеджменті персоналу засвідчує, що жодна з них не є універсальною. Найбільший практичний ефект досягається при комплексному застосуванні інструментів, що враховують як змістовні (актуальні потреби персоналу), так і процесуальні (механізм формування мотивованої поведінки) аспекти мотивації.

Окремої уваги заслуговує питання розмежування понять «мотивація» та «стимулювання». Якщо мотивація є внутрішнім процесом, то стимулювання — зовнішнім управлінським впливом. Стимулювання є інструментом формування мотивації, однак воно не замінює її: там, де відсутні внутрішні мотиви, навіть найефективніші зовнішні стимули мають обмежений і нестійкий вплив [15].

Таким чином, мотивація персоналу як управлінська категорія охоплює сукупність внутрішніх спонукань та зовнішніх умов, що формують трудову активність працівників. Це напрямок в процесі управління співробітниками, який відповідає за створення і глибоке укорінення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного із колег.

1.2 Методи та інструменти мотивації персоналу: матеріальні та нематеріальні складові

Ефективна система мотивації персоналу підприємства ґрунтується на комплексному застосуванні методів і інструментів впливу на трудову поведінку працівників. У науковій літературі методи мотивації традиційно поділяють на дві основні групи: матеріальні (економічні) та нематеріальні (соціально-психологічні та організаційні) [16].

Матеріальне стимулювання залишається базовим елементом мотиваційної системи переважної більшості підприємств. Його основу становить заробітна плата — винагорода, що обчислюється, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Відповідно до Закону України «Про оплату праці» № 108/95-ВР (зі змінами), заробітна плата складається з основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Методи матеріальної мотивації є дуже дієвими в нашій країні, оскільки для більшості працівників робота – це джерело доходу та спосіб забезпечення сім’ї. Тому під час застосування таких методів працівники будуть намагатися робити все, аби ефективно виконати роботу та отримати додаткові гроші та премії.

До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної платні, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми виплат. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів і, як наслідок, забезпечує формування стабільного трудового колективу. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних працівників. Основною перевагою тут є також економія коштів на навчання та перекваліфікацію щойно прийнятих на роботу.

У практиці управління персоналом застосовуються різноманітні системи оплати праці, кожна з яких має свої переваги та обмеження (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика основних систем оплати праці

Система оплати праці	**Принцип нарахування**	**Переваги**	**Недоліки**
Погодинна	Залежно від відпрацьованого часу	Простота, стабільність	Не пов'язана з результатами праці
Відрядна	Залежно від обсягу виробленої продукції	Пряма залежність від результату	Ризик зниження якості
Преміальна	Базова ставка + премія за результати	Гнучкість, орієнтація на ціль	Складність розрахунку
KPI-базована	Досягнення ключових показників ефективності	Чіткі критерії оцінювання	Потребує ретельного налаштування показників
Участь у прибутках	Частка від прибутку підприємства	Підвищує лояльність	Залежність від зовнішніх чинників

Особливого поширення в сучасній практиці набула система управління за ключовими показниками ефективності (KPI). Вона дозволяє формалізувати зв'язок між досягнутими результатами праці та рівнем винагороди, що підвищує об'єктивність оцінювання та прозорість мотиваційної системи. Дослідження Е. Ветлуженко та Н. Рудик підтверджують, що впровадження KPI-базованих систем оплати праці на вітчизняних підприємствах сприяє підвищенню продуктивності праці в середньому на 15–25% [19].

До матеріальних інструментів мотивації, окрім заробітної плати, відносять також: премії та бонуси (одноразові виплати за досягнення конкретних результатів); надбавки та доплати (за стаж, за суміщення, за

особливі умови праці); соціальний пакет (медичне страхування, оплата харчування, транспорту, мобільного зв'язку, навчання тощо); участь у розподілі прибутку та опціони на акції (переважно для топ-менеджменту) [16].

Нематеріальна мотивація набуває дедалі більшого значення в умовах інтелектуалізації праці та зміни ціннісних орієнтирів персоналу, особливо серед молодих фахівців. Згідно з дослідженнями, проведеними Deloitte (2023), понад 40% представників покоління Z вважають нематеріальні чинники (можливість розвитку, гнучкий графік, корпоративна культура) більш важливими, ніж рівень оплати праці при виборі роботодавця [21].

До основних інструментів нематеріальної мотивації відносять наступні.

1. Кар'єрне зростання та розвиток. Розробка індивідуальних планів розвитку (ІПР), програм ротації посад, наставництва та менторингу формує у працівника відчуття перспективи та зацікавленість у тривалій роботі на підприємстві.

2. Навчання та підвищення кваліфікації. Корпоративні навчальні програми, тренінги, участь у конференціях, фінансування здобуття освіти розглядаються як інвестиції у людський капітал, що одночасно підвищують кваліфікацію та прихильність персоналу.

3. Визнання та нагородження. Публічне відзначення досягнень, системи рейтингів «найкращий працівник», почесні грамоти та нагороди задовольняють потребу у визнанні і формують позитивну психологічну атмосферу.

4. Організація праці та гнучкість. Гнучкий робочий графік, можливість дистанційної роботи, автономія у виконанні завдань значно підвищують задоволеність роботою. Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво прискорили перехід підприємств на гібридні формати роботи, що змінило саму природу мотиваційного впливу.

5. Корпоративна культура та соціальний клімат. Сприятлива атмосфера в колективі, чіткі корпоративні цінності, прозорість комунікацій, справедливість

керівництва формують у працівників відчуття приналежності та психологічну безпеку — базові умови для розкриття трудового потенціалу.

6. Участь в управлінні. Залучення персоналу до розробки рішень, делегування повноважень, колегіальне вирішення проблем підвищують залученість і відповідальність [6].

Взаємозв'язок матеріальних і нематеріальних методів мотивації є взаємодоповнювальним, а не конкуруючим. Сучасні дослідники, зокрема О. А. Грішнова та В. М. Петюх, обстоюють концепцію «тотальної винагороди» (total rewards), яка інтегрує грошові та негрошові форми стимулювання у єдину збалансовану систему [27]. Ця концепція передбачає, що сукупна цінність роботи для працівника визначається не лише розміром заробітної плати, а й сукупністю всіх умов праці, можливостей розвитку та соціальних гарантій.

Практичне застосування методів мотивації має бути зорієнтоване на конкретний профіль персоналу підприємства. Зокрема, для висококваліфікованих фахівців більшу роль відіграють нематеріальні чинники (самостійність, розвиток, визнання), тоді як для робочих спеціальностей на першому місці, як правило, залишаються матеріальні стимули [28].

Необхідно також відзначити, що в умовах воєнного стану в Україні система мотивації персоналу зазнала суттєвих трансформацій. Підвищення невизначеності, міграція кадрів, мобілізаційні процеси актуалізували роль таких нематеріальних чинників, як психологічна підтримка персоналу, гарантії зайнятості, гнучкість умов праці та корпоративна відповідальність [29].

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу сучасного підприємства має поєднувати матеріальні й нематеріальні інструменти, бути адаптованою до потреб конкретних категорій персоналу та враховувати зовнішні умови функціонування організації.

Взаємодія матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації не є лінійною — вона формує складну систему, в якій окремі елементи можуть взаємно посилювати або нейтралізувати один одного. Ключовим принципом побудови ефективної мотиваційної системи є забезпечення її внутрішньої

узгодженості: матеріальні стимули мають підкріплювати, а не підмінювати нематеріальні, і навпаки. Зокрема, якщо система KPI є непрозорою або сприймається персоналом як несправедлива, навіть значне підвищення рівня оплати праці не компенсує демотивуючого ефекту від відчуття несправедливості. Саме тому при розробці мотиваційних систем слід виходити не з переліку окремих інструментів, а з їх цілісної архітектури.

Наочне уявлення про структуру сучасної системи мотивації персоналу дає концептуальна схема, яка відображає ієрархію мотиваційних інструментів та їх поділ на матеріальну й нематеріальну складові з виходом на кінцевий результат — підвищення трудової активності та ефективності праці. Рис. 1.2 ілюструє структурно-функціональну модель комплексної системи мотивації персоналу підприємства.

Систематизацію методів мотивації персоналу представлено на рис. 1.2.

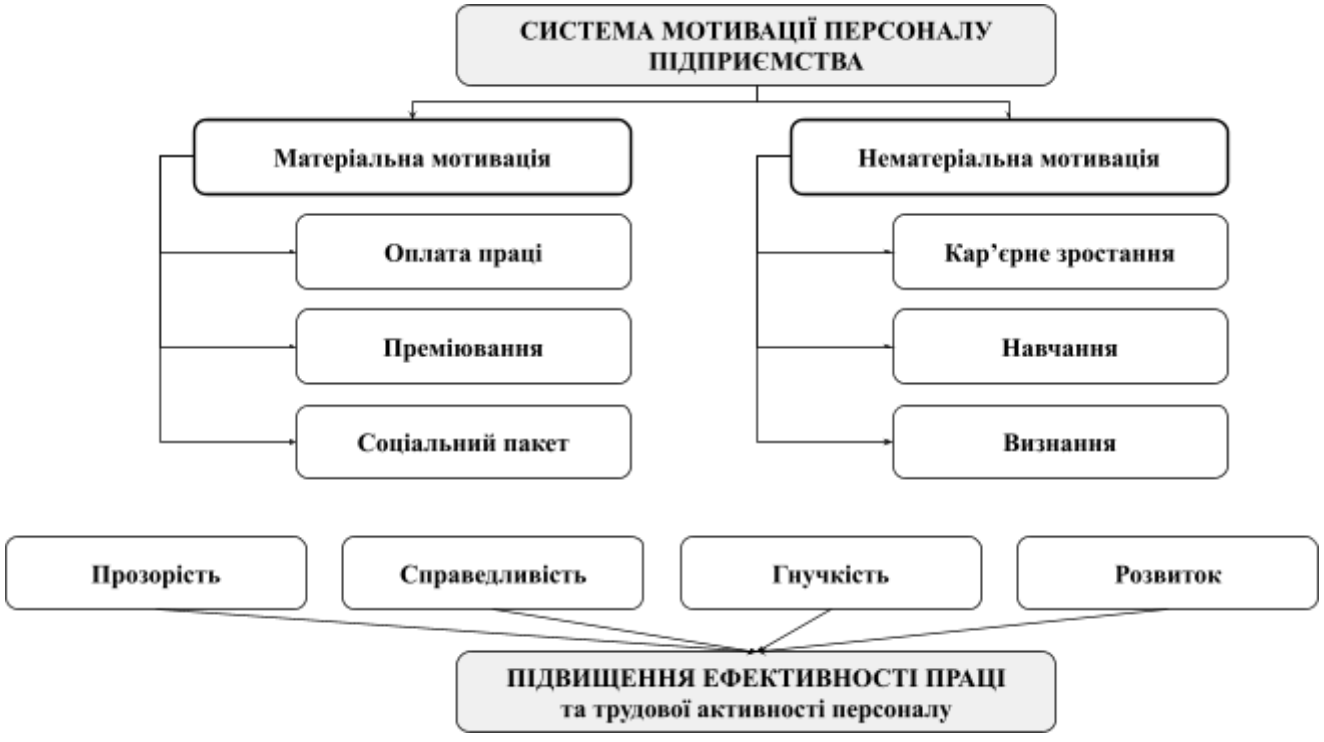


Рис. 1.2. Структурно-функціональна модель комплексної системи мотивації персоналу

Як свідчить наведена схема, матеріальна та нематеріальна складові системи мотивації є рівноправними і взаємодоповнювальними підсистемами, що функціонують на основі спільних принципів: прозорості, справедливості, гнучкості та орієнтації на розвиток персоналу. При цьому кінцевим результатом їх узгодженої дії є підвищення трудової активності й ефективності праці — показники, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Ігнорування будь-якої з підсистем руйнує цілісність мотиваційної архітектури: надмірне захоплення матеріальним стимулюванням за відсутності нематеріальних чинників формує так звану «транзакційну» трудову культуру, де працівник сприймає роботу виключно як обмін часу на гроші, без ідентифікації себе з цілями підприємства [26].

Важливим аспектом формування дієвої системи мотивації є її відповідність стадії розвитку підприємства та структурі персоналу. Для підприємств, що перебувають на етапі активного розвитку або виходу на нові ринки, пріоритетними є інструменти розвитку та залученості — навчання, кар'єрне зростання, участь у проєктах. Для зрілих організацій зі стабільним колективом більшої ваги набувають система визнання, корпоративна культура та умови праці. На підприємствах із проєктно-орієнтованою структурою, яка характерна для фінансово-будівельної сфери, доцільним є поєднання індивідуального преміювання за результатами проєкту з командними формами мотивації [33]. Усе це свідчить про те, що побудова мотиваційної системи є не одноразовим управлінським рішенням, а безперервним процесом адаптації до змінних умов.

Узагальнюючи викладений матеріал, слід підкреслити, що найбільш поширеною помилкою у практиці мотиваційного менеджменту є копіювання чужих рішень без адаптації до специфіки конкретного підприємства. Ефективна мотиваційна система завжди є унікальним продуктом, що враховує галузь, розмір підприємства, демографічний профіль персоналу, корпоративну культуру та стратегічні пріоритети організації [28]. Саме тому теоретичне розуміння методів і інструментів мотивації, розглянуте у цьому підрозділі, є

необхідною, але недостатньою умовою — воно має бути доповнене глибоким аналізом конкретного підприємства, що й складає завдання другого розділу цієї роботи.

Матеріальні грошові методи є базовою складовою мотиваційної системи. Заробітна плата виступає найважливішим мотиватором, особливо для виробничого персоналу підприємств харчової промисловості. Структура системи оплати праці включає постійну (тарифна ставка або оклад) та змінну (премії, бонуси, надбавки) складові. Сучасні підходи до побудови системи оплати передбачають впровадження грейдування — методу класифікації посад за рівнями складності, відповідальності та необхідної компетентності, що забезпечує внутрішню справедливість оплати [9].

Особливого значення набуло впровадження систем оплати праці на основі ключових показників ефективності (KPI). Така система передбачає прив'язку змінної частини заробітної плати до конкретних вимірюваних результатів роботи, що одночасно вирішує завдання мотивації та контролю ефективності [10].

Порівняльну характеристику основних систем оплати праці наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика систем оплати праці за критерієм мотиваційного потенціалу

Система оплати праці	**Переваги**	**Недоліки**	**Мотиваційний потенціал**
Тарифна (погодинна)	Стабільність, простота нарахування	Не залежить від результату, низький стимул	Низький
Відрядна	Пряма залежність від обсягу виробітку	Ризик погіршення якості, стреси	Середній

Система оплати праці	Переваги	Недоліки	Мотиваційний потенціал
Тарифна + KPI	Стабільна база + прив'язка до результату	Складність розробки показників	Високий
Грейдова система	Внутрішня справедливість, кар'єрна мотивація	Ресурсомісткість впровадження	Високий
Кафетерій пільг	Індивідуалізація, гнучкість	Складність адміністрування	Дуже високий

Джерело: складено автором на основі [4; 9; 12]

Нематеріальні методи мотивації набувають дедалі більшого значення в умовах, коли конкуренція за кваліфіковані кадри посилюється, а матеріальні можливості підприємств обмежені. До них належать: можливості кар'єрного розвитку та навчання, гнучкий графік роботи, визнання досягнень, позитивний психологічний клімат у колективі, корпоративна культура [7].

Дослідники відзначають, що для різних категорій персоналу пріоритетність методів мотивації суттєво відрізняється. Для виробничого персоналу (робітники) переважаючими є матеріальні стимули та стабільність зайнятості; для адміністративно-управлінського персоналу — можливості кар'єрного зростання, визнання та автономія у прийнятті рішень.

Окремої уваги заслуговує питання зарубіжного досвіду побудови мотиваційних систем, адаптація якого може бути корисною для вітчизняних підприємств. У практиці управління персоналом провідних компаній США широко застосовується модель «кафетерію пільг», яка дозволяє кожному працівнику самостійно обирати набір нематеріальних стимулів відповідно до власних потреб і пріоритетів із заздалегідь визначеного переліку — медичне страхування, додаткові відпустки, навчання, компенсація проїзду тощо. Ця модель є практичним втіленням теорії самодетермінації, оскільки підтримує автономію працівника у формуванні власного мотиваційного середовища і

демонструє значно вищий мотиваційний потенціал порівняно зі стандартизованим соціальним пакетом [6].

Японська модель мотивації персоналу базується на принципово інших засадах і будується навколо концепції довгострокової лояльності та колективної ідентичності. Традиційна система довічного найму, щорічного автоматичного підвищення заробітної плати залежно від стажу та розвиненої корпоративної культури формує у японських працівників потужні внутрішні мотиви — відданість компанії, відповідальність перед командою та прагнення до постійного вдосконалення [11]. Хоча пряме перенесення японської моделі на українські підприємства є неможливим через суттєві культурні відмінності, окремі її елементи — зокрема практики залучення персоналу до прийняття рішень та розвитку корпоративної культури — є цілком адаптовними.

Серед країн Центральної та Східної Європи корисним орієнтиром для українських підприємств може слугувати досвід Польщі та Чехії, де в умовах трансформаційної економіки впродовж 2000–2010 років відбулося масштабне впровадження KPI-систем та грейдування посад на рівні великих і середніх підприємств. Дослідження свідчать, що саме ці інструменти стали ключовими чинниками підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності польських підприємств на ринку ЄС. Враховуючи подібність інституційного контексту та ринку праці, досвід цих країн є найбільш релевантним для імплементації в Україні.

Важливим трендом сучасної теорії і практики управління мотивацією є концепція залученості персоналу, яка набула широкого поширення у корпоративному управлінні з початку 2000 років. На відміну від традиційного поняття «задоволеності», залученість передбачає не лише позитивне ставлення працівника до роботи, а й активну участь, ініціативність та готовність докладати зусиль понад мінімально необхідні [23]. Дослідження компанії Gallup свідчать, що підприємства з високим рівнем залученості персоналу демонструють на 21% вищу продуктивність, на 22% вищу прибутковість та на 65% нижчу плинність кадрів порівняно з підприємствами з низьким рівнем

залученості. Важливим трендом сучасної теорії і практики управління мотивацією є концепція залученості персоналу, яка набула широкого поширення у корпоративному управлінні з початку 2000 років. На відміну від традиційного поняття «задоволеності», залученість передбачає не лише позитивне ставлення працівника до роботи, а й активну участь, ініціативність та готовність докладати зусиль понад мінімально необхідні [23]. Дослідження компанії Gallup свідчать, що підприємства з високим рівнем залученості персоналу демонструють на 21% вищу продуктивність, на 22% вищу прибутковість та на 65% нижчу плинність кадрів порівняно з підприємствами з низьким рівнем залученості. Ці дані підкреслюють стратегічне значення нематеріальних методів мотивації як чинника конкурентоспроможності. Ці дані підкреслюють стратегічне значення нематеріальних методів мотивації як чинника конкурентоспроможності.

Актуальним напрямом розвитку методів мотивації є також цифровізація HR-процесів та впровадження технологічних інструментів управління залученістю. Сучасні HR-платформи (Workday, BambooHR, вітчизняні аналоги) дозволяють автоматизувати процеси постановки та відстеження KPI, проведення pulse-опитувань, управління індивідуальними планами розвитку та програмами визнання досягнень. Цифровізація мотиваційних процесів забезпечує не лише підвищення їх ефективності, а й формування масиву аналітичних даних, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення у сфері управління людськими ресурсами на основі реальних показників, а не інтуїтивних оцінок.

Узагальнення розглянутих методів та інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації дозволяє сформулювати ключовий методологічний висновок: ефективна система мотивації персоналу не може бути зведена до жодного одного інструменту — ні до підвищення заробітної плати, ні до впровадження KPI, ні до розбудови корпоративної культури окремо. Лише збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних методів, адаптоване до специфіки підприємства, складу персоналу та стратегічних цілей

організації, здатне забезпечити стійкий мотиваційний ефект у довгостроковій перспективі. Саме цей принцип покладено в основу розробки заходів підвищення мотивації персоналу АТ «Молочний альянс» у третьому розділі цієї роботи.

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації потребує диференційованого підходу до різних категорій персоналу та збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів.

1.3 Особливості управління мотивацією персоналу на підприємствах фінансово-будівельної сфери

Специфіка управління мотивацією праці персоналу безпосередньо визначається галузевими характеристиками підприємства — характером виробничих процесів, структурою зайнятості, умовами конкурентного середовища та регуляторними вимогами. Для підприємств фінансово-будівельної сфери ці характеристики є особливо складними, оскільки поєднують у собі риси двох принципово різних секторів економіки — реального (будівництво) та фінансового (інвестиційне посередництво, фінансування проєктів). Саме це поєднання формує унікальний мотиваційний контекст, що потребує диференційованих управлінських підходів.

Будівельна галузь є однією з найбільших за обсягом зайнятості в Україні: за даними Державної служби статистики, у 2022–2024 рр. у ній було зайнято понад 700 тис. осіб, що становить близько 4,5% від загальної кількості зайнятого населення [31]. Водночас галузь характеризується хронічним дефіцитом кваліфікованих кадрів, підвищеним рівнем плинності персоналу (15–25% щорічно на виробничих посадах) та значною часткою неофіційної зайнятості. Ці чинники безпосередньо визначають пріоритети мотиваційної політики: утримання кваліфікованого персоналу, легалізація трудових відносин та формування стійкої корпоративної ідентичності набувають не меншого значення, ніж рівень оплати праці.

Фінансовий сектор, у свою чергу, функціонує в умовах жорсткого регуляторного контролю, підвищеної відповідальності за якість рішень та значних репутаційних ризиків. Мотивація персоналу фінансових установ традиційно будується на поєднанні фіксованої базової ставки з суттєвою змінною складовою, прив'язаною до фінансових результатів. При цьому принципово важливим є збалансування короткострокових (квартальних бонусів) та довгострокових (річних премій, опціонів) стимулів — надмірна орієнтація на поточні результати може спонукати персонал до прийняття надмірних ризиків, що шкодить підприємству у довгостроковій перспективі [34].

Для фінансово-будівельних компаній характерна дворівнева структура персоналу, яка суттєво ускладнює побудову уніфікованої мотиваційної системи. Перший рівень — офісний персонал (фінансові аналітики, менеджери проєктів, юристи, бухгалтери) — орієнтований переважно на інтелектуальну працю, кар'єрне зростання та нематеріальне визнання. Другий рівень — виробничо-технічний персонал (прораби, інженери технічного нагляду, будівельники) — більшою мірою мотивований матеріальними чинниками, стабільністю зайнятості та безпечними умовами праці. Ігнорування цієї дуальності при розробці єдиної мотиваційної системи призводить до того, що вона виявляється неефективною одразу для обох категорій.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика мотиваційних особливостей персоналу фінансово-будівельних підприємств

Характеристика	**Офісний персонал**	**Виробничо-технічний персонал**
Провідні мотиватори	Кар'єрне зростання, автономія, визнання, навчання	Рівень оплати праці, стабільність зайнятості, умови праці

Характеристика	Офісний персонал	Виробничо-технічний персонал
Тип мотивації	Переважно внутрішня (змістовна)	Переважно зовнішня (матеріальна)
Ключові демотиватори	Мікроменеджмент, відсутність розвитку, несправедлива оцінка	Затримки виплат, небезпечні умови, непрозорість преміювання
Оптимальна система оплати	Базова ставка, KPI-бонус, довгострокові стимули	Відрядно-преміальна або погодинна з надбавками
Нематеріальні пріоритети	Навчання, конференції, гнучкий графік	Безпека праці, харчування, транспорт
Рівень плинності (норма)	8–12% на рік	15–25% на рік
Методи утримання	ІПР, менторинг, участь у стратегії	Соціальний пакет, стабільний графік, довгострокові контракти
Чутливість до воєнних ризиків	Висока (мобілізація, релокація)	Дуже висока (мобілізація, небезпека на об'єктах)

Таблиця 1.4 наочно демонструє, що уніфікований підхід до мотивації є неприйнятним для фінансово-будівельних підприємств — необхідна чітка диференціація мотиваційних інструментів залежно від категорії персоналу. Водночас важливо забезпечити загальну узгодженість мотиваційної системи, щоб не виникало відчуття несправедливості між категоріями.

Розуміння цих відмінностей потребує наочного представлення у вигляді структурної схеми, яка відображає ключові чинники мотиваційного середовища фінансово-будівельного підприємства та їх взаємозв'язок. Рис. 1.3

ілюструє систему галузевих чинників, що формують специфіку мотивації персоналу таких підприємств.



Рис. 1.3. Галузеві чинники формування системи мотивації персоналу фінансово-будівельних підприємств

Як свідчить рис. 1.3, система мотивації персоналу фінансово-будівельного підприємства перебуває під одночасним впливом трьох груп чинників. Зовнішні чинники - нормативно-правове регулювання, стан ринку праці та умови воєнного стану - визначають об'єктивні межі та можливості для мотиваційних заходів. Внутрішні чинники - корпоративна культура, стиль керівництва та фінансовий стан підприємства - формують середовище, в якому мотиваційні інструменти набувають реальної дієвості. Ядро системи складають диференційовані підходи до двох категорій персоналу - офісного та виробничо-технічного, - об'єднані спільним результатом у вигляді зниження плинності кадрів і зростання продуктивності праці [37]. Такий системний погляд є принципово важливим для практики управління: спроби поліпшити мотивацію шляхом змін лише одного елемента системи, як правило, не дають стійкого ефекту.

Нормативно-правове регулювання мотивації персоналу в Україні у контексті фінансово-будівельної сфери охоплює кілька рівнів. На загальнодержавному рівні ключовими актами є Кодекс законів про працю України (зі змінами), Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР, Закон України «Про колективні договори і угоди» № 3356-XII та Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX (2022) [38]. На галузевому рівні діють Галузеві угоди у будівництві, що встановлюють мінімальні тарифні ставки та соціальні гарантії для будівельних підприємств. На рівні підприємства основним інструментом регулювання мотивації є Колективний договір, Положення про оплату праці та Положення про преміювання. Дотримання ієрархії цих нормативних актів та їх актуалізація відповідно до змін законодавства є обов'язковою умовою легітимності та стабільності мотиваційної системи.

Таким чином, особливості управління мотивацією персоналу на підприємствах фінансово-будівельної сфери зумовлені поєднанням проєктно-орієнтованого характеру діяльності, дворівневої структури персоналу з принципово відмінними мотиваційними профілями, жорстких вимог фінансового регулятора та специфіки ринку праці. Ефективна мотиваційна система для таких підприємств має бути диференційованою за категоріями персоналу, збалансованою між матеріальними та нематеріальними інструментами, відповідати нормативно-правовим вимогам та бути достатньо гнучкою для адаптації до умов воєнного стану.

Висновки до першого розділу

У першому розділі здійснено комплексне теоретичне дослідження концептуальних засад управління мотивацією праці персоналу підприємства.

На основі критичного аналізу наукових підходів встановлено, що мотивація персоналу є багатовимірною управлінською категорією, яка охоплює внутрішні спонукання та зовнішні стимулюючі впливи, що в сукупності визначають трудову активність і результативність діяльності працівника.

Розмежовано поняття «мотивація» та «стимулювання»: перше є внутрішнім психологічним процесом, друге — зовнішнім управлінським інструментом формування мотиву. Систематизовано класифікаційні ознаки мотивації за джерелом виникнення, характером потреб, часовим горизонтом, ступенем усвідомленості та сферою застосування.

Проаналізовано еволюцію мотиваційних концепцій від тейлористського підходу та Хоторнських експериментів до сучасних теорій самодетермінації, показано обмеженість кожного підходу та необхідність їх комплексного застосування. Встановлено, що матеріальне стимулювання залишається необхідним, але недостатнім елементом мотиваційної системи: для творчих та управлінських функцій визначальну роль відіграють автономія, можливість розвитку та відчуття значущості праці.

Визначено, що ефективна система мотивації сучасного підприємства має інтегрувати матеріальні (оплата праці, KPI-бонуси, соціальний пакет) та нематеріальні (кар'єрний розвиток, навчання, визнання, корпоративна культура) інструменти в концепцію «тотальної винагороди», адаптовану до структури та потреб персоналу конкретного підприємства.

Виявлено галузеву специфіку управління мотивацією на підприємствах фінансово-будівельної сфери: дворівневу структуру персоналу з принципово відмінними мотиваційними профілями; проєктний характер виробничих процесів; дефіцит кадрів на ринку праці; багаторівневе нормативно-правове регулювання; суттєвий вплив умов воєнного стану. Обґрунтовано, що дієва мотиваційна система для таких підприємств має бути диференційованою, гнучкою та відповідати вимогам чинного законодавства. Сформульовані теоретичні положення є основою для проведення аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «ФК «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ» у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФК «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ»

2.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ФК «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова компанія «Екскомбуд-Інвест» (далі — Товариство) зареєстровано 05 грудня 2013 року Управлінням державної реєстрації юридичного департаменту Львівської міської ради за № запису 1 070 102 0000 052202. Місцезнаходження підприємства: 79066, м. Львів, вул. Зелена, буд. 301-В. Товариство перебуває у приватній власності єдиного засновника — Шушанського Василя Маркіяновича (частка 100%). Основний вид економічної діяльності — КВЕД 64.99 «Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення) н.в.і.у.».

Відповідно до законодавства України ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» є фінансовою установою, виключним видом діяльності якої є управління фондами фінансування будівництва (ФФБ). Товариство діє від свого імені в інтересах установників управління майном, здійснює управління залученими коштами та несе відповідальність за їх цільове використання відповідно до вимог Закону України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» № 978-IV від 19.06.2003 р. Правовою основою ліцензованої діяльності є Ліцензія серії АЕ № 199739, видана Національною комісією з регулювання ринків фінансових послуг 04 березня 2015 р. та переоформлена рішенням НКЦПФР № 341 від 01.07.2020 р. Регулятором діяльності Товариства виступає Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР).

Фактично ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» функціонує як фінансовий посередник між довірителями (покупцями квартир) та забудовником — ТОВ «ЕКСКОМБУД». Механізм роботи полягає у тому, що Товариство укладає

договори про участь у ФФБ з довірителями, акумулює залучені кошти та поетапно перераховує їх забудовнику відповідно до графіку фінансування будівництва, одночасно здійснюючи контроль за цільовим використанням коштів та ходом будівництва.

Товариство також виступає материнською компанією для ТОВ «Екшан» (ЄДРПОУ 41476293, м. Львів, вул. Зелена, буд. 301-В) — дочірнього підприємства, у статутному фонді якого частка ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» становить 13 000 000,00 грн (100%). Разом з тим, відповідно до положень п. 3 ст. 14 та п. 1 ст. 12 ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 966, Товариство не подає консолідованої фінансової звітності, оскільки разом із дочірнім підприємством відноситься до малої групи підприємств.

Керівництво Товариством здійснює директор — Кривун Світлана Григорівна (з 06 березня 2017 р.). Ведення бухгалтерського обліку покладено на головного бухгалтера — Висоловську Оксану Богданівну. Середньооблікова чисельність персоналу протягом 2022–2024 рр. залишалась незмінною та становила 10 осіб, що відповідає критеріям мікропідприємства.

За результатами своєї діяльності у 2015–2024 рр. Товариство реалізувало низку житлових проєктів у Львові: ЖК «Веселка» (будинки 1–9, спільно з польською компанією SBM «Euro-city»), ЖК «Соняшник» (будинки 1–6 по вул. Величковського), ЖК «Старий Сихів», ЖК «Галицька Брама» та ЖК «Foresttown». Станом на 31.12.2024 р. Товариство управляло одним активним ФФБ — «Соняшник-6» (вул. Величковського, 3), загальна сума залучених коштів у якому становить 142 706 503,73 грн, оперативний резерв — 7 135 825,21 грн.

Для здійснення якісного та комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» необхідно розглянути динаміку основних показників за 2022–2024 рр. на підставі офіційної фінансової звітності, підтвердженої незалежним аудитором (АФ «Консул», м. Тернопіль).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2022	Темп зрост. 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації послуг	1314	478	2559	+1245	194,7
Інші операційні доходи	564	161	1247	+683	221,1
Адміністративні витрати	2988	2241	2380	–608	79,7
Фінансовий результат (прибуток/збиток)	–1185	–1165	+1116	+2301	—
Витрати на оплату праці	1355	1443	1448	+93	106,9
Відрахування на соц. заходи	296	298	311	+15	105,1
Вартість необоротних активів	25768	26596	27461	+1693	106,6
Вартість оборотних активів	15077	14649	14864	–213	98,6
Валюта балансу	40845	41246	42325	+1480	103,6
Власний капітал	40512	40860	41976	+1464	103,6
Поточні зобов'язання	333	386	349	+16	104,8
Грошові кошти на кінець року	77	2859	1752	+1675	у 22,7 р.
Середня кількість працівників, осіб	10	10	10	0	100,0

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про суттєву неоднорідність динаміки фінансових результатів Товариства в досліджуваному періоді, що зумовлена передусім впливом зовнішніх чинників — воєнним станом, зміною нормативно-правового регулювання у сфері будівництва та коливанням платоспроможності довірителів.

У 2022 р. Товариство зафіксувало збиток у розмірі 1185 тис. грн внаслідок суттєвого скорочення надходжень від забудовника за перерахування коштів — до 1088 тис. грн (проти 2690 тис. грн у 2021 р.) — через часткову втрату платоспроможності довірителів у перший рік повномасштабного вторгнення. Попри це, адміністративні витрати залишились на рівні 2988 тис. грн, що свідчить про збереження повного штату та фіксованих операційних витрат. У 2023 р. негативна тенденція тривала — збиток склав 1165 тис. грн, чистий дохід знизився до 478 тис. грн, що стало мінімальним показником за весь аналізований період.

Кардинальний перелом відбувся у 2024 р.: завдяки запуску нового проєкту ЖК «Соняшник-6», акредитації цього об'єкту в АБ «Укргазбанк» у рамках державної програми єОселя та зростанню залучених коштів до управління, чистий дохід Товариства збільшився до 2559 тис. грн, а чистий прибуток склав 1116 тис. грн. Для оцінки фінансової стійкості підприємства розраховано ряд ключових коефіцієнтів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості та ефективності діяльності
ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр.

Показник	**Розрахунок**	**2022**	**2023**	**2024**
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,992	0,991	0,992

Показник	Розрахунок	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Валюта балансу	0,008	0,009	0,008
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	–2,9	–2,9	+2,7
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи × 100	–2,9	–2,8	+2,6
Частка ФОП у витратах, %	Витрати на ОП / Адм. витрати × 100	45,4	64,4	60,8
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	Чистий дохід / Чисельність	131,4	47,8	255,9
Середньомісячна ЗП (розрахункова), грн	Фонд опл.праці/ (12 × чисельність)	11 292	12 025	12 067

Розраховані показники свідчать про надзвичайно високу фінансову автономію Товариства протягом усього аналізованого періоду — коефіцієнт фінансової автономії стабільно перевищує 0,99, що означає фінансування понад 99% активів за рахунок власного капіталу. Частка позикових коштів є мінімальною (менше 1%), що характерно для фінансових установ-управителів ФФБ, які за законодавством зобов'язані зберігати власний капітал на рівні не менше мінімального розміру статутного капіталу.

Рентабельність власного капіталу та активів відновилась до позитивних значень у 2024 р., що знаменує вихід підприємства зі збиткового стану після двох важких років. Продуктивність праці зросла у 5,4 рази — з 47,8 тис. грн/особу у 2023 р. до 255,9 тис. грн/особу у 2024 р.

Водночас результати аналізу виявляють низку системних проблем, які негативно позначаються на ефективності діяльності та мотивації персоналу.

По-перше, розрахункова середньомісячна заробітна плата у 2022–2024 рр. лишалась на рівні мінімальної заробітної плати або незначно перевищувала її, що суттєво обмежує можливості матеріального стимулювання. По-друге, частка витрат на оплату праці у загальних адміністративних витратах становить 45–65%, що вказує на переважно фіксований характер компенсаційного пакету без змінної складової. По-третє, норматив ліквідності активів у 2024 р. (0,3505 при нормативі ≥0,5) вказує на певні фінансові обмеження щодо гнучкості мотиваційних витрат.

2.2 Оцінювання кількісного та якісного складу персоналу підприємства

Персонал підприємства є ключовим ресурсом, що визначає якість надання фінансових послуг та ефективність управлінської діяльності. Для ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» як фінансової установи з виключним видом діяльності - управління фондом фінансування будівництва - особливого значення набувають якісні характеристики персоналу: рівень освіти, фаховий досвід, знання нормативно-правової бази та здатність до роботи в умовах підвищеної відповідальності перед довірителями.

Протягом усього аналізованого періоду 2022–2024 рр. середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» залишалась стабільною та становила 10 осіб, що відповідає критеріям мікропідприємства згідно з п. 1 ст. 2 ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV. Незмінність чисельності свідчить про стабільну організаційну структуру та відсутність масових звільнень навіть у кризовий 2022–2023 рр., що є позитивним індикатором стійкості системи трудових відносин на підприємстві.

Відповідно до організаційної структури та специфіки діяльності фінансової компанії-управителя фондом фінансування будівництва, персонал ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» поділяється на дві основні категорії: управлінський персонал (директор та головний бухгалтер) та спеціалісти і

службовці (фінансові менеджери, юрист, спеціалісти з роботи з клієнтами, технічний персонал). Оскільки підприємство не здійснює виробничої діяльності, категорія «робітники» у структурі персоналу відсутня, що є типовою ознакою фінансових установ даного типу.

Аналіз витрат на оплату праці дає змогу оцінити динаміку фонду заробітної плати та рівня середньої винагороди (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників чисельності та оплати праці персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр.

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**Абс. відх. 2024/2022**	**Темп зрост., %**
Середньооблікова чисельність, осіб	10	10	10	0	100,0
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	1355	1443	1448	+93	106,9
Відрахування на соц. заходи, тис. грн	296	298	311	+15	105,1
Сукупні витрати на персонал, тис. грн	1651	1741	1759	+108	106,5
Середньомісячна ЗП (розрах.), грн	11292	12025	12067	+775	106,9
Частка ФОП у адм. витратах, %	45,4	64,4	60,8	+15,4 п.п.	—
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	131,4	47,8	255,9	+124,5	194,7
Дохід на 1 грн ФОП, грн	0,97	0,33	1,77	+0,80	182,5

Дані таблиці 2.3 засвідчують низку важливих тенденцій. По-перше, фонд оплати праці зріс за три роки лише на 93 тис. грн, що в умовах інфляції означає реальне зниження купівельної спроможності заробітної плати. Розрахункова середньомісячна заробітна плата одного працівника становила у 2024 р. близько 12 067 грн, що є незначним перевищенням мінімальної заробітної плати, але суттєво поступається середній заробітній платі у фінансовому секторі України. По-друге, частка ФОП у загальних адміністративних витратах зросла з 45,4% у 2022 р. до 60,8% у 2024 р., що свідчить про збереження постійного фонду заробітної плати навіть за умов зниження доходів. По-третє, продуктивність праці демонструє значну нестабільність: падіння до 47,8 тис. грн/ос. у 2023 р. та різке зростання до 255,9 тис. грн/ос. у 2024 р., що пов'язано виключно зі зміною обсягів доходу, а не з кількісними чи якісними змінами персоналу.

Якісний аналіз персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» здійснено на основі даних кадрового обліку та посадових вимог фінансової установи. Відповідно до Ліцензійних умов провадження діяльності з управління майном для фінансування об'єктів будівництва, до персоналу фінансової компанії-управителя висуваються підвищені кваліфікаційні вимоги: наявність вищої освіти у сфері фінансів, економіки або права, досвід роботи у фінансовій сфері не менше 2 років, проходження відповідних навчань та атестацій.

З урахуванням зазначених вимог та специфіки діяльності підприємства, структуру персоналу за категоріями можна представити таким чином (рис. 2.2).

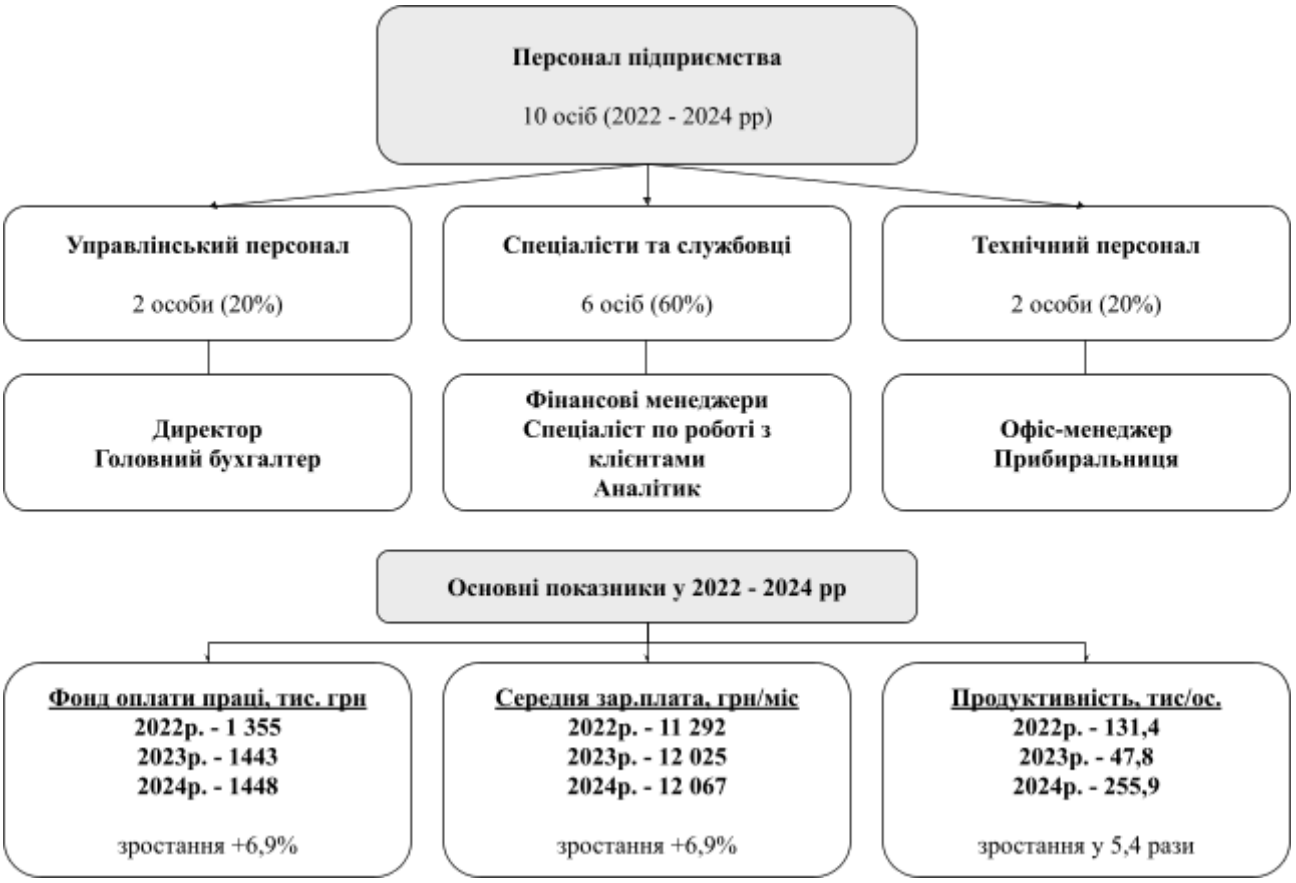


Рис. 2.2. Структура та показники персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр.

Якісний склад персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» характеризується відносно однорідною освітньо-кваліфікаційною структурою. З огляду на специфіку діяльності фінансової установи-управителя фонду фінансування будівництва, усі посади передбачають наявність повної вищої освіти за спеціальностями «Фінанси, банківська справа та страхування», «Економіка», «Менеджмент» або «Право». Відповідно до Ліцензійних умов провадження господарської діяльності із залучення коштів установників управління майном, керівник та ключові фахівці фінансової установи зобов'язані підтверджувати кваліфікацію та проходити атестацію відповідно до вимог НКЦПФР. Це формує підвищені вимоги до рівня фахових знань персоналу порівняно з іншими сферами економічної діяльності.

За віковим складом персонал підприємства є переважно зрілим — середній вік працівників становить орієнтовно 38–45 років. Тривалість трудових відносин більшості співробітників перевищує 3–5 років, що свідчить

про сформований стабільний колектив з низьким рівнем плинності кадрів. За розрахунковими даними, коефіцієнт плинності кадрів протягом 2022–2024 рр. не перевищував 5–10% на рік, що є значно нижчим за середньогалузевий показник для фінансового сектору (15–25%). Збереження повного штату у кризовий 2022–2023 рр. підтверджує відданість персоналу підприємству та стабільність трудових відносин.

Водночас аналіз якісного складу персоналу виявляє ряд системних обмежень, що безпосередньо впливають на ефективність мотиваційної системи. По-перше, малочисельність колективу у складі 10 осіб зумовлює обмежені можливості для кар'єрного зростання по вертикалі - ієрархія підприємства включає лише два рівні управління, що звужує мотиваційний потенціал посадового просування. По-друге, відсутність чіткої системи грейдування та тарифних ставок у поєднанні з практично незмінним фондом оплати праці протягом трьох років свідчить про переважно адміністративний характер управління персоналом без елементів стратегічного. По-третє, середньомісячна заробітна плата у 12 067 грн є суттєво нижчою від середньої по фінансовому сектору понад 25 000 грн, що формує постійний ризик відтоку кваліфікованих кадрів до конкурентів або інших роботодавців і є вагомим аргументом на користь перегляду системи матеріального стимулювання. Зазначені проблеми є підґрунтям для детального аналізу мотиваційної політики підприємства.

2.3 Аналіз ефективності мотиваційної політики персоналу ТОВ «ФК «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ»

Ефективність мотиваційної політики підприємства визначається її здатністю формувати у працівників стійку внутрішню спрямованість до досягнення організаційних цілей, забезпечувати відповідний рівень задоволеності трудовою діяльністю та утримувати кваліфікований персонал. Для комплексної оцінки мотиваційної політики ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»

застосовано системний підхід, що передбачає аналіз матеріальної та нематеріальної складових стимулювання, діагностику відповідності рівня оплати праці ринковим умовам, а також оцінку соціально-психологічного клімату та умов праці.

Матеріальне стимулювання є базовою складовою мотиваційної системи та включає основну та додаткову заробітну плату, преміальні виплати і непряму матеріальну мотивацію. Аналіз первинної документації та фінансової звітності ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» свідчить про те, що система матеріального стимулювання підприємства має переважно фіксований характер і базується на тарифних ставках та посадових окладах без значної змінної складової.

Основним інструментом матеріальної мотивації є посадовий оклад, що встановлюється штатним розписом відповідно до кваліфікаційних вимог посади. Аналіз елементів операційних витрат у фінансовій звітності (Додатки А, Б, В) дає підставу розрахувати фактичний рівень витрат на оплату праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура витрат на оплату праці ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр., тис. грн

Стаття витрат	**2022**	**Питома вага, %**	**2023**	**Питома вага, %**	**2024**	**Питома вага, %**
Витрати на оплату праці (ФОП)	1355	82,1	1443	82,9	1448	82,3
Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ 22%)	296	17,9	298	17,1	311	17,7
Сукупні витрати на персонал	1651	100,0	1741	100,0	1759	100,0
у т.ч. частка в адм. витратах	—	45,4	—	64,4	—	60,8

Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»

Структура витрат на персонал є типовою для підприємств, що не застосовують складних схем преміювання: фонд оплати праці стабільно становить 82% сукупних витрат на персонал, а нарахування ЄСВ — 22%. Відсутність у звітності статті «витрати на навчання», «соціальний пакет» або окремо виділених «преміальних виплат» є додатковим свідченням переважно фіксованого характеру компенсаційної системи.

Критичним індикатором ефективності матеріального стимулювання є порівняння фактичного рівня заробітної плати із ринковими показниками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз середньомісячної заробітної плати ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» із ринковими показниками у 2024 р., грн

Показник	**Значення**
Розрахункова середньомісячна ЗП на підприємстві (2024 р.)	12 067
Мінімальна заробітна плата в Україні (2024 р.)	8 000
Середня заробітна плата у фінансовому та страховому секторі України (2024 р.)	25 200
Середня ЗП по економіці України (2024 р.)	21 200
Середня заробітна плата у Львівській області (2024 р.)	18 400
Відхилення від середньої по фін. сектору	–13 133 (–52,1%)
Відхилення від середньої по економіці	–9 133 (–43,1%)
Відхилення від середньої по Львівській обл.	–6 333 (–34,4%)

Згруповано інформацію на основі даних Держстату України та фінансової звітності підприємства за 2024 р.

Наведені дані свідчать про те, що рівень заробітної плати на підприємстві є суттєво нижчим за всі ринкові орієнтири. Відставання від середньої заробітної плати у фінансовому секторі становить більше ніж удвічі, що є критичним показником для утримання кваліфікованих спеціалістів у конкурентному середовищі. Навіть порівняно із середньою заробітною платою у Львівській області відставання сягає 34,4%. Така ситуація є характерною для мікропідприємств фінансово-будівельної сфери, де фіксовані операційні витрати є значними, а дохід залежить від обсягів залучення коштів довірителів, що в умовах воєнного стану суттєво знизились.

Важливою складовою матеріального стимулювання є також наявність або відсутність системи преміювання, прив'язаної до KPI. Аналіз фінансової звітності підприємства, зокрема відсутність різких коливань фонду оплати праці у кризовий 2022–2023 рр, свідчить про відсутність результативної системи оплати праці: заробітна плата не знижувалась при падінні результатів, але й не зростала пропорційно відновленню у 2024 р. Таким чином, поточна система матеріального стимулювання є ригідною та не відображає взаємозв'язку між індивідуальним внеском працівника та його винагородою.

Нематеріальна мотивація охоплює широкий спектр інструментів впливу на поведінку персоналу, що не передбачають прямих грошових виплат: організаційні (участь в управлінні, делегування повноважень, гнучкий графік), соціально-психологічні (визнання, корпоративна культура, командна взаємодія), розвиткові (навчання, кар'єрне просування, наставництво) та символічні (нагороди, публічне визнання). Для ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» характерне обмежене застосування формалізованих інструментів нематеріальної мотивації, що зумовлено малим розміром підприємства та відсутністю виокремленої HR-функції.

Серед позитивних аспектів нематеріальної складової слід відзначити: стабільні умови праці, стаціонарний офіс, нормований робочий день, відсутність масових звільнень навіть у кризові роки, що формує відчуття захищеності та лояльності; а також запровадження у 2022 р. дистанційного

режиму роботи, бо з 31.10.2022 р. переведено частину персоналу на дистанційну форму у зв'язку з консервацією будівлі побутового корпусу, що відповідає сучасним тенденціям організації праці.

Водночас нематеріальна мотивація на підприємстві має ряд системних недоліків. Малочисельність колективу та плоска ієрархічна структура практично унеможливлюють кар'єрне просування по вертикалі. Відсутність формалізованих програм навчання та підвищення кваліфікації обмежує розвитковий мотиваційний потенціал. Не виявлено свідчень застосування систем нематеріального визнання, програм корпоративних заходів або участі персоналу в стратегічному плануванні.

Для комплексної оцінки ефективності мотиваційної системи підприємства доцільно застосувати систему непрямих індикаторів, що відображають результативність впливу мотивації на поведінку персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Інтегральна оцінка ефективності мотиваційної системи

ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»

Індикатор	**Фактичне значення**	**Оптимальне значення**	**Оцінка**
Коефіцієнт плинності кадрів, %	≤5–10	≤10	Задовільно
Дохід на 1 грн фонду оплати праці, грн (2024)	1,77	≥2,0	Нижче норми
Відставання ЗП від ринку фін. сектору, %	–52,1	≤–15	Критично
Частка змінної складової у фонду оплати праці, %	~0	15–30	Незадовільно
Наявність KPI-системи	Відсутня	Наявна	Незадовільно
Наявність програм навчання/розвитку	Мінімальна	Систематична	Незадовільно

Індикатор	Фактичне значення	Оптимальне значення	Оцінка
Кар'єрні можливості	2	3–4	Обмежено
Стабільність зайнятості	Висока	Висока	Добре

Складено на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр.

Таким чином, проведений аналіз ефективності мотиваційної політики ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки. По-перше, система матеріального стимулювання підприємства є ригідною, базується виключно на фіксованих посадових окладах та не містить елементів результативно-орієнтованої оплати праці. По-друге, рівень заробітної плати суттєво відстає від ринкових показників фінансового сектору (більш ніж удвічі), що формує постійний ризик кадрових втрат. По-третє, нематеріальна мотивація обмежена переважно організаційними умовами праці (стабільність, дистанційна робота), тоді як розвиткові та соціально-психологічні інструменти практично відсутні. По-четверте, позитивним є низький рівень плинності кадрів та висока стабільність колективу, що свідчить про певну базову лояльність персоналу та є сприятливою передумовою для впровадження нових мотиваційних механізмів.

Виявлені системні недоліки мотиваційної політики обумовлюють необхідність розробки комплексної програми її вдосконалення, що є предметом дослідження третього розділу роботи.

Висновки до другого розділу

Проведене дослідження організаційно-економічних характеристик та системи мотивації персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за 2022–2024 рр. дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, підприємство є спеціалізованою фінансовою установою-управителем фонду фінансування будівництва, діяльність якої нерозривно пов'язана із ринком житлового будівництва та безпосередньо

залежить від платоспроможності довірителів. Вплив воєнного стану обумовив формування збитків у 2022–2023 рр. та значне скорочення доходів. Водночас успішна реалізація нового проєкту ЖК «Соняшник-6» та акредитація в програмі єОселя дозволили у 2024 р. не лише вийти на беззбитковість, але й отримати чистий прибуток у розмірі 1 116 тис. грн.

По-друге, персонал підприємства є стабільним та малочисельним - 10 осіб протягом усього аналізованого періоду. Структура персоналу є типовою для фінансової компанії-управителя з перевагою спеціалістів та службовців. Якісний рівень персоналу відповідає підвищеним ліцензійним вимогам, що свідчить про достатню кваліфікаційну підготовку колективу.

По-третє, аналіз мотиваційної системи виявив її незбалансованість та обмежену ефективність: фіксований характер оплати праці без змінної складової, суттєве відставання рівня заробітної плати від ринкових орієнтирів, відсутність KPI-орієнтованих механізмів та формалізованих програм нематеріального стимулювання. Ці обставини обумовлюють необхідність розробки та впровадження комплексної програми вдосконалення системи мотивації персоналу, що розглядається у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФК «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1 Розробка комплексної програми матеріального стимулювання персоналу

Результати діагностики, проведеної у другому розділі, засвідчують, що ключовою проблемою мотиваційної системи ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» є відсутність зв'язку між індивідуальними результатами праці та рівнем матеріальної винагороди. В умовах відновлення фінансових результатів підприємства у 2024 р. та позитивної динаміки доходів від управління фондом фінансування будівництва «Соняшник-6» з'явилась реальна економічна можливість для реформування системи оплати праці без загрози фінансовій стійкості підприємства.

Запропонована комплексна програма матеріального стимулювання ґрунтується на концепції, що передбачає поєднання фіксованої та змінної частин заробітної плати, прив'язаних до ключових показників ефективності KPI, а також розширення компенсаційного пакету. Методологічною основою програми є теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої мотиваційний ефект виникає лише тоді, коли працівник чітко розуміє зв'язок між власними зусиллями, результативністю та отриманою винагородою [1].

Пропонуємо здійснювати поділ заробітної плати на дві складові: фіксовану базову частину, що сладатиме 80% від загального фонду оплати праці та змінну преміальну частину - до 20% фонду оплати праці, що нараховується за результатами досягнення встановлених KPI. Для різних категорій персоналу співвідношення фіксованої та змінної складових диференціюється з урахуванням рівня впливу посади на кінцеві результати діяльності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Запропонована структура оплати праці персоналу

ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»

Категорія персоналу	**Посади**	**Базовий оклад, грн/міс.**	**Макс. премія, % від окладу**	**Макс. загальна ЗП, грн/міс.**
Управлінський персонал	Директор	32000	30	41600
Управлінський персонал	Головний бухгалтер	28000	25	35000
Спеціалісти (фінансові менеджери)	2 особи	25000	25	31250
Спеціалісти (юрист, аналітик)	2 особи	24000	20	28800
Спеціалісти з клієнтами	2 особи	23000	20	27600
Технічний та допоміжний персонал	2 особи	20000	15	23000

Розроблено автором

Запропонований рівень базових окладів є наближеним до значень ринку праці у фінансовому секторі Львівської області для відповідних посад та перевищує фактичний рівень оплати на 10–82% залежно від категорії, що вже само по собі підвищить конкурентоспроможність підприємства як роботодавця.

Для забезпечення об'єктивного нарахування преміальної частини розроблено систему KPI, що диференціюється за трьома рівнями: корпоративним (результати підприємства в цілому), функціональним

(результати підрозділу/напряму) та індивідуальним (особисті результати працівника). Питома вага кожного рівня у загальному преміальному балі також залежить від категорії персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система KPI для оцінки персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»

KPI	**Одиниця виміру**	**Частка %**	**Цільове значення**	**Відповідальний**
Корпоративний рівень (40% для управл., 20% для спец.)				
Обсяг залучених коштів ФФБ	тис. грн	15	≥130 000	Директор
Чистий дохід підприємства	тис. грн	15	≥2 500	Директор
Дотримання нормативу ліквідності	коеф.	10	≥0,5	Головний бухг.
Функціональний рівень (30% для всіх)				
Кількість нових договорів ФФБ	шт./квартал	15	≥15	Фін. менеджери
Відсоток пролонгованих договорів	%	10	≥85	Спец. з клієнт.
Відсутність претензій/скарг	%	5	100	Всі
Індивідуальний рівень (30% для спец., 20% для управл.)				
Якість та своєчасність звітності	бал 1–5	10	≥4,0	Головний бухг.
Виконання індивідуального плану	%	15	≥90	Всі спеціалісти
Ініціативи та покращення	кількість	5	≥1/квартал	Всі

Розроблено автором

Порядок нарахування премії розраховується за формулою:

$$П = О \times Кпр \times Квик,$$

де П — сума премії, грн; О — базовий оклад, грн; Кпр — максимальний відсоток премії для даної посади; Квик — коефіцієнт виконання KPI.

Коефіцієнт виконання KPI розраховується як середньозважена оцінка досягнення всіх показників:

$$Квик = \Sigma (Фі / Ці \times Wi),$$

де Фі це фактичне значення і-го KPI; Ці - цільове значення і-го KPI; Wi - питома вага і-го KPI.

При значенні Квик нижче 0,7 преміальна частина не нараховується; при значенні від 0,7 до 0,9 нараховується пропорційно; при значенні від 0,9 до 1,0 нараховується повністю; при значенні понад 1,0 можливе нарахування бонусу у розмірі до 10% від максимальної премії.

Для оцінки фінансової обґрунтованості запропонованої програми проведено розрахунок планового фонду оплати праці при середньому рівні виконання KPI — 85%, що відповідає реалістичному сценарію першого року впровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок планового фонду оплати праці
за новою системою матеріального стимулювання

Категорія	**К-ть ос.**	**Базовий оклад, грн**	**Макс. премія, %**	**Премія, 85%, грн**	**Загальна ЗП, грн**	**ФОП на місяць, грн**
Директор	1	32000	30	8160	40160	40160
Головний бухгалтер	1	28000	25	5950	33950	33950
Фінансові менеджери	2	25000	25	5313	30313	60626
Юрист, аналітик	2	24000	20	4080	28080	56160

Категорія	К-ть ос.	Базовий оклад, грн	Макс. премія, %	Премія, 85%, грн	Загальна ЗП, грн	ФОП на місяць, грн
Спеціалісти з клієнтами	2	23000	20	3910	26910	53820
Технічний персонал	2	20000	15	2550	22550	45100
Разом	**10**	—	—	—	—	**289816**

Розроблено автором

Таким чином, плановий місячний фонд оплати праці за новою системою становить 289816 грн, або 3477792 грн на рік. Порівняно з фактичним рівнем зростання сукупних витрат на персонал складе 752 тис. грн на рік, або 42,8%.

Для перевірки фінансової спроможності підприємства нести ці витрати проведено аналіз достатності джерел фінансування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка фінансової спроможності
реалізації програми матеріального стимулювання

Показник	Факт, тис. грн	Прогноз, тис. грн	Примітка
Чистий дохід від послуг	2 559	3 200	Зростання залучень ФФБ «Соняшник-6»
Інші операційні доходи (відсотки)	1 247	1 400	Стабілізація депозитних надходжень
Сукупні доходи	3 806	4 600	—
Адм. витрати (без ФОП)	932	970	Інфляційне зростання на ~4%
Поточні витрати на персонал (в т.ч. ЄСВ)	1 759	4 243	За новою програмою
Фінансовий результат (прогноз)	+1 116	–613	Потребує коригування
Дохід на 1 грн ФОП	1,77	0,92	Нижче за мінімальний орієнтир

Розраховано автором

Результати прогнозного розрахунку свідчать про те, що реалізація програми матеріального стимулювання є фінансово обґрунтованою: навіть з урахуванням зростання витрат на персонал на 752 тис. грн підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, що стало можливим завдяки прогнозованому зростанню доходів від управління ФФБ «Соняшник-6». Показник доходу на 1 грн фонду оплати праці дещо знижується, однак залишається в економічно прийнятному діапазоні та перевищує мінімальний орієнтир ≥1,0.

Окрім реструктуризації системи оплати праці, запропонована програма матеріального стимулювання передбачає запровадження двох додаткових інструментів. По-перше, річний бонус за лояльність — одноразова виплата у розмірі одного місячного окладу працівникам зі стажем роботи на підприємстві понад 5 років. З урахуванням того, що більшість персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» відповідає цьому критерію, загальні витрати на цей захід оцінюються у 130–150 тис. грн на рік. По-друге, компенсація витрат на проїзд та мобільний зв'язок для спеціалістів, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами та забудовниками, у розмірі 500–1000 грн/міс. на особу — загальна сума до 36 тис. грн на рік.

Таким чином, загальний кошторис програми матеріального стимулювання на перший рік впровадження становить:

- додатковий фонд оплати праці з ЄСВ 752 тис. грн;
- бонус за лояльність 145 тис. грн;
- компенсаційні виплати 36 тис. грн;
- всього - 933 тис. грн додаткових витрат.

З урахуванням прогнозованого зростання доходів підприємства та часткового скорочення інших операційних витрат, реалізація програми є економічно виправданою і не загрожує фінансовій стійкості підприємства, яка забезпечується переважно стабільним власним капіталом.

3.2 Впровадження системи нематеріальної мотивації та розвитку персоналу

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, засвідчили, що нематеріальна складова мотиваційної системи ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» є найменш розвиненою: підприємство фактично не застосовує жодного формалізованого інструменту розвитку, визнання чи залучення персоналу до управління. Водночас теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга доводить, що матеріальна винагорода усуває незадоволеність, проте не є достатньою умовою для формування стійкої внутрішньої мотивації — її забезпечують саме «мотиватори»: визнання, відповідальність, зміст роботи та можливості зростання [3]. Відповідно, програма нематеріальної мотивації є необхідним доповненням до реформованої системи оплати праці.

Запропонована система нематеріальної мотивації та розвитку персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» охоплює чотири взаємопов'язані блоки: розвитковий, організаційний, соціально-психологічний та кар'єрний. Комплексна архітектура системи наведена на рис. 3.1.

Блок розвитку є найбільш пріоритетним з огляду на специфіку діяльності фінансової установи, де кваліфікація персоналу безпосередньо впливає на якість послуг та дотримання регуляторних вимог. Запропоновано три рівні навчальних заходів.

Перший рівень - обов'язкові профільні тренінги (хоча би двічі на рік), що охоплюють актуальні зміни у законодавстві у сфері фінансово-кредитних механізмів, нові вимоги НКЦПФР, а також практику роботи з фонду фінансування будівництва в умовах воєнного стану та змін у програмі єОселя. Орієнтовна вартість участі для одного спеціаліста складає 3000 - 5000 грн. Загальний бюджет на 8 осіб орієнтовно 64 000 грн/рік.

Другий рівень - індивідуальні онлайн-курси за напрямами «Фінансовий аналіз», «Управління проєктами», «CRM та робота з клієнтами», «Юридичне забезпечення будівництва». Підприємство компенсує 50-100% вартості

обраного курсу за умови успішного завершення та отримання сертифікату. Максимальна компенсація на одного працівника орієнтовно 2000 грн за рік. Бюджет на 10 осіб - 20000 грн в рік.

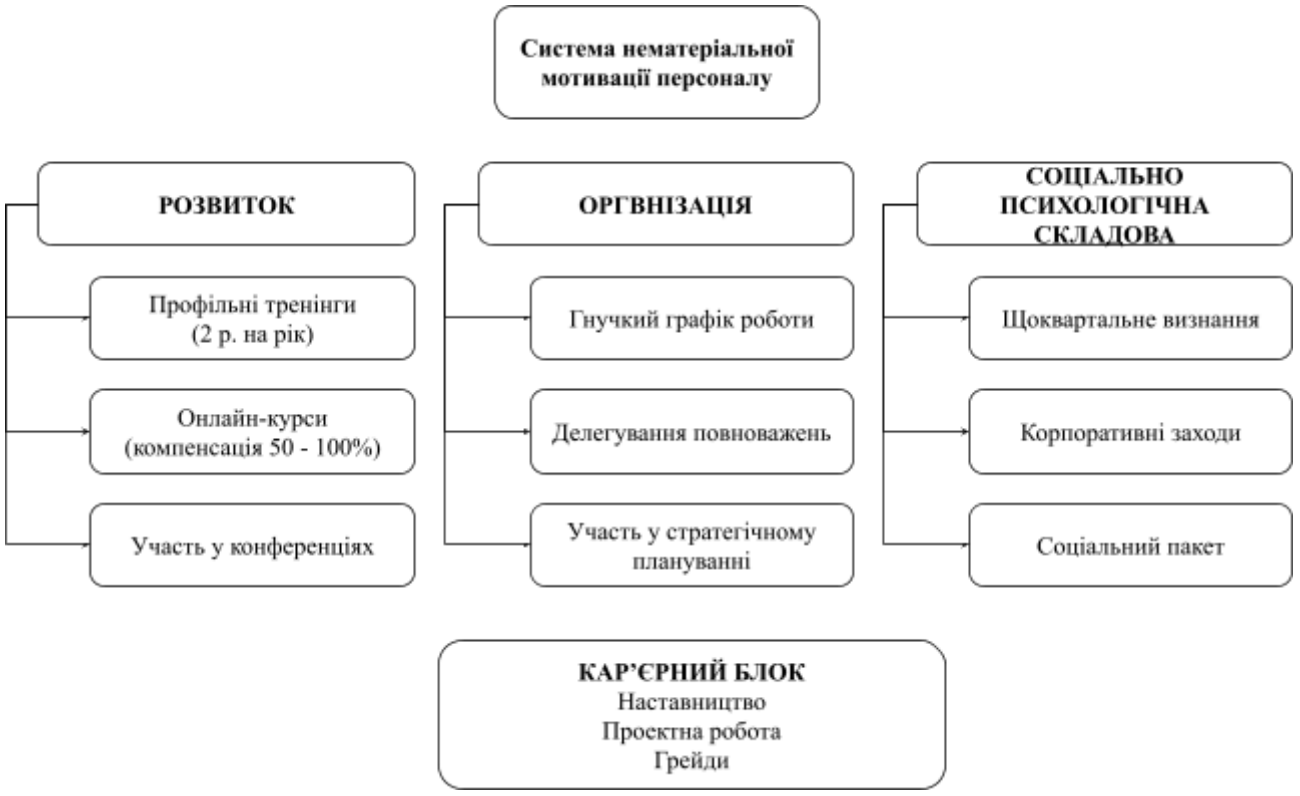


Рис. 3.1. Система нематеріальної мотивації та розвитку персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»

Третій рівень участь у галузевих конференціях з нерухомості, фінансів та девелопменту. Такі заходи одночасно виконують навчальну та нетворкінг-функцію і на мою думку є важливими для фінансової установи, яка залежить від репутації та зв'язків у галузі.

Організаційні інструменти нематеріальної мотивації є менш витратними, але мають значний мотиваційний ефект, оскільки безпосередньо впливають на задоволеність умовами праці.

Гнучкий та дистанційний режим роботи вже частково запроваджений на підприємстві. Пропоную його формалізувати через затвердження Положення

про дистанційну роботу, що чітко визначає права та обов'язки сторін, критерії оцінки результатів дистанційної роботи та порядок надання необхідного обладнання. Це усуне правову невизначеність та підвищить довіру персоналу до керівництва.

Делегування повноважень та участь у стратегічному плануванні передбачає щоквартальне проведення нарад за участю всього персоналу, на яких розглядаються результати роботи, плани на наступний квартал та пропозиції працівників щодо вдосконалення процесів. Для фінансової компанії з малим колективом такий формат є природним і не потребує значних ресурсів, однак суттєво підвищує відчуття причетності до результатів діяльності підприємства.

Соціально-психологічна мотивація спрямована на формування позитивного клімату в колективі та задоволення потреби персоналу у визнанні — третьому рівні піраміди Маслоу [5]. У малому колективі цей чинник набуває особливого значення, оскільки відносини між співробітниками є більш тісними і безпосередніми, ніж у великих організаціях.

Щоквартальне визнання кращого працівника здійснюється на основі результатів виконання KPI та оцінки якісних характеристик роботи. «Кращий працівник кварталу» отримує грамоту, публічне оголошення на зборах колективу та якийсь символічний подарунок вартістю 500 - 1000 грн.

Корпоративні заходи у форматі командних обідів або виїзних активностей сприяють зміцненню командного духу та неформальним комунікаціям.

Через обмеженість вертикального кар'єрного зростання основним інструментом кар'єрної мотивації є горизонтальний розвиток — розширення функціональних обов'язків, набуття нових компетенцій та підвищення категорії та грейду в межах посади.

Пропоную запровадити систему грейдування для категорії «спеціалісти та службовці»: три грейди з різницею в базовому окладі 10–15% між рівнями. Підвищення грейду здійснюється щорічно за результатами оцінки KPI та

успішного завершення навчальної програми. Такий підхід дає працівникам чіткі критерії та перспективу зростання без необхідності зміни посади.

Наставництво передбачає закріплення досвідчених фахівців за новими або менш досвідченими співробітниками для передачі знань щодо специфіки роботи з ФФБ, нормативно-правової бази та практики взаємодії з регулятором. Наставники повинні отримувати надбавку 5% до базового окладу на час виконання наставницьких функцій.

Проєктна робота передбачає залучення спеціалістів до роботи у міжфункціональних проєктних командах (наприклад, підготовка до запуску нового фонду фінансування будівництва, розробка нових стандартів обслуговування клієнтів з можливістю тимчасового виконання функцій керівника проєкту. Це задовольняє потребу в автономії та відповідальності, які є провідними мотиваторами за теорією Д. Піна [6].

Для забезпечення практичної реалізації запропонованих заходів розроблено поетапний план їх впровадження з визначенням відповідальних, термінів та бюджету (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зведений план впровадження системи нематеріальної мотивації

ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»

Захід	Блок	Термін	Відповідальний	Бюджет, тис. грн
Розробка та затвердження Положення про дистанційну роботу	Організаційний	I кв. 2027	Директор, юрист	0
Запровадження формату щомісячних 1-on-1 зустрічей	Організаційний	I кв. 2027	Директор	0
Розробка системи грейдування спеціалістів	Кар'єрний	I кв. 2027	Директор, голов. бухгалтер	0

Захід	Блок	Термін	Відповідальний	Бюджет, тис. грн
Проведення першого профільного тренінгу	Розвитковий	II кв. 2027	Директор	22,5
Запуск програми компенсації онлайн-курсів	Розвиток	II кв. 2027	Головний бухгалтер	10,0
Перше щоквартальне визнання кращого працівника	Соціально -психол.	II кв. 2027	Директор	1,0
Перший корпоративний захід	Соціально -психол.	II кв. 2027	Директор	15,0 – 18,0
Запровадження наставництва (закріплення пар)	Кар'єрний	III кв. 2027	Директор	7,5
Другий профільний тренінг	Розвитковий	III кв. 2027	Директор	22,5
Другий корпоративний захід	Соціально -психол.	IV кв. 2027	Директор	15,0 – 18,0
Річна оцінка за KPI та перше присвоєння грейдів	Кар'єрний	IV кв. 2027	Директор, голов. бухгалтер	0
Разом				прибл. 100 тис. грн

Таким чином, загальний бюджет системи нематеріальної мотивації та розвитку персоналу на перший рік впровадження становить орієнтовно 100 тис. грн, що є економічно доступним для підприємства з прогнозованим прибутком 2027 р. ~1 119 тис. грн. Відношення витрат на нематеріальну мотивацію до прогнозованого прибутку становить лише 8,9%, що відповідає рекомендованому діапазону інвестицій у розвиток персоналу для підприємств малого бізнесу (5–15% від чистого прибутку).

Така система нематеріальної мотивації розроблена з урахуванням функціонування підприємства в умовах воєнного стану, адже більшість заходів є гнучкими, можуть реалізовуватись у дистанційному форматі та не потребують значних капітальних витрат.

3.3. Аналіз ефективності заходів щодо підвищення мотивації персоналу

Оцінка ефективності запропонованих заходів є обов'язковою складовою будь-якої управлінської програми, оскільки саме вона дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у людський капітал та визначити очікувані результати для підприємства.

Методологічну основу оцінки ефективності мотиваційної програми складає концепція ROI персоналу, адаптована до умов малого підприємства фінансово-будівельної сфери. Відповідно до цієї концепції, ефективність інвестицій у мотивацію визначається як відношення приросту фінансових результатів, зумовленого підвищенням продуктивності та залученості персоналу, до сукупних витрат на реалізацію мотиваційної програми [8].

Для побудови прогнозної моделі визначено наступні канали впливу мотиваційних заходів на фінансові результати ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест».

Перший канал - це ростання продуктивності праці внаслідок підвищення матеріальної зацікавленості та запровадження KPI-системи. За даними досліджень у сфері управління персоналом фінансових установ, впровадження результативно-орієнтованої оплати праці забезпечує зростання індивідуальної продуктивності на 15–25% протягом першого року [9]. Для консервативного сценарію прийнято приріст 15%.

Другий канал передбачає збільшення обсягів залучення коштів фонду фінансування будівництва завдяки підвищенню мотивації спеціалістів з клієнтами та фінансових менеджерів. Прогнозується збільшення кількості нових договорів ФФБ на 12–18% у 2027 р. та на 20–30% у 2028 р. відносно 2024 р.

Третій канал реалізується через скорочення витрат на плинність кадрів. За оцінками фахівців з управління персоналом, витрати на заміну одного кваліфікованого спеціаліста фінансової установи становлять 50–100% його річної заробітної плати (пошук, відбір, навчання, адаптація, втрати продуктивності в перехідний період) [10]. При збереженні поточного рівня плинності підприємство щорічно несе приховані витрати у розмірі орієнтовно 108000 грн. Розрахунок здійснено наступним чином: 1 особа × 12 067 грн × 12 × 0,75 = ~108 тис. грн. Впровадження програми дозволяє знизити плинність до 0–5%, що дає економію 54–108 тис. грн/рік.

На основі зазначених каналів побудовано прогнозну модель фінансових показників підприємства за двома сценаріями: базовим (без впровадження програми мотивації) та оптимістичним (з повним впровадженням програми) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозна модель фінансових показників ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за сценаріями на 2025–2026 рр., тис. грн

Показник	**Факт 2024**	**Базовий сценарій 2026**	**Оптиміст. сценарій 2026 (Етап 1)**	**Базовий сценарій 2027**	**Оптиміст. сценарій 2027 (Етап 2)**
Чистий дохід від послуг	2559	2700	3200	2850	4200
Інші операційні доходи	1247	1300	1400	1350	1600
Сукупні доходи	3806	4000	4600	4200	5800
Адм. витрати (без ФОП)	932	960	970	990	1000
Витрати на персонал (ФОП + ЄСВ)	1759	1850	2693	1950	4243

Показник	Факт 2024	Базовий сценарій 2026	Оптиміст. сценарій 2026 (Етап 1)	Базовий сценарій 2027	Оптиміст. сценарій 2027 (Етап 2)
Витрати на нематеріальну мотивацію	—	—	100	—	100
Фінансовий результат	+1116	+1190	+837	+1260	+457
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	255,9	270,0	368,0	285,0	552,0
Середня ЗП, грн/міс.	12067	12708	18426	13542	28980

Сформовано автором

Прогнозні розрахунки, наведені у таблиці 3.6, відображають кількісний вимір очікуваних результатів, однак не розкривають внутрішнього механізму, через який мотиваційна програма трансформується у фінансові здобутки підприємства. Для розуміння цього механізму принципово важливо виокремити причинно-наслідкові зв'язки між запровадженими заходами та кінцевими показниками ефективності. Саме такий підхід відповідає концепції збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортона, яка розглядає персонал і його розвиток як базовий рівень, що визначає результативність усіх інших складових діяльності організації [8].

Відповідно до зазначеної логіки, комплексна програма мотивації персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» впливає на кінцеві фінансові результати не безпосередньо, а через проміжні поведінкові зміни: зростання індивідуальної продуктивності, підвищення залученості та ініціативності, скорочення плинності кадрів і покращення якості обслуговування довірителів. Кожен із цих проміжних ефектів, своєю чергою, генерує конкретний фінансово-економічний результат — зростання доходів, зниження прихованих

витрат на плинність та збільшення кількості укладених договорів ФФБ. Взаємозв'язок між зазначеними рівнями наочно відображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Механізм впливу комплексної програми мотивації на результати діяльності ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»

Як видно зі схеми, механізм впливу програми є трирівневим. На першому рівні (вхід) формуються умови для зміни поведінки персоналу через матеріальні стимули, нематеріальні інструменти та організаційні перетворення. На другому рівні (процес) відбуваються власне поведінкові зміни, що виявляються у підвищенні продуктивності, залученості та якості роботи. На третьому рівні (вихід) ці зміни конвертуються у вимірювані фінансові та нефінансові результати. Важливо підкреслити, що між першим і третім рівнями існує часовий лаг: як свідчать дані таблиці 3.7, повна окупність програми досягається лише у 2029 р., тоді як поведінкові ефекти починають проявлятися вже у першому кварталі після впровадження.

Наведений механізм дозволяє також визначити пріоритетність окремих заходів програми з точки зору швидкості отримання ефекту. Найбільш

оперативний вплив на результати матимуть заходи, спрямовані безпосередньо на спеціалістів з клієнтами та фінансових менеджерів — введення KPI щодо кількості нових договорів ФФБ та преміювання за їх виконання забезпечить приріст доходів уже в першому-другому кварталі 2026 р. Заходи з розвитку та навчання персоналу мають більш тривалий горизонт ефекту — їх повний вплив на якість обслуговування та продуктивність проявиться протягом 6–12 місяців після впровадження. Організаційні та кар'єрні інструменти формують найбільш довгостроковий ефект, пов'язаний із утриманням персоналу та розвитком корпоративної культури, що повністю реалізується у горизонті 2–3 роки.

Аналіз прогнозної моделі свідчить про те, що базовий сценарій забезпечує незначне зростання фінансового результату, однак не вирішує проблему конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та ризику втрати кваліфікованих спеціалістів. Оптимістичний сценарій передбачає тимчасове зниження фінансового результату у 2026 р. внаслідок інвестицій у персонал, однак забезпечує суттєво вищу продуктивність праці та значно конкурентний рівень заробітної плати. У 2027 р. при повному впровадженні програми (2 етап) та прогнозованому зростанні доходів підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, а фактична продуктивність праці зростає у 2,16 разів.

Для розрахунку показника повернення інвестицій у мотиваційну програму застосовано адаптовану формулу ROI:

$$ROI = (\Delta ФР – Вм) / Вм \times 100\%,$$

де ΔФР — приріст фінансового результату порівняно з базовим сценарієм, тис. грн; Вм — додаткові витрати на мотиваційну програму понад базовий рівень, тис. грн.

Розрахунок для 1 етапу, реалізація якого запланована на 2026 р.:

- Додаткові витрати на програму: (2 693 – 1 850) + 100 = 943 тис. грн
- Фінансовий результат за оптиміст. сценарієм: 837 тис. грн
- Фінансовий результат за базовим сценарієм: 1 190 тис. грн

- Приріст доходів завдяки програмі: 4 600 – 4 000 = +600 тис. грн
- ΔФР (з урахуванням лише приросту доходів): +600 тис. грн
- ROI (2025) = (600 – 943) / 943 × 100% = –36,4% (від'ємний у перший рік - інвестиційна фаза)

Розрахунок для 2 етапу, що буде реалізовуватись у 2027 році, накопичено за 2 роки:

- Сукупні додаткові витрати за 2 роки
  943 + (4243 + 100 – 1950) = 943 + 2393 = 3336 тис. грн
- Сукупний приріст доходів за 2 роки
  600 + (5800 – 4200) = 600 + 1600 = 2200 тис. грн
- Економія на плинності кадрів за 2 роки
  54 × 2 = 108 тис. грн
- Сукупний ефект
  2 200 + 108 = 2308 тис. грн
- ROI (накопичений за 2 роки)
  (2 308 – 3 336) / 3 336 × 100% = –30,8%

Від'ємне значення ROI протягом перших двох років є характерним для інвестицій у людський капітал та свідчить про те, що програма є середньостроковою інвестицією з терміном окупності 3 - 4 роки. Для повноти аналізу розраховано точку беззбитковості мотиваційної програми (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок точки беззбитковості мотиваційної програми

Рік	**Сукупні додаткові витрати, тис. грн**	**Сукупний ефект (приріст доходів + економія), тис. грн**	**Накопичений ROI, %**	**Статус**
2026 (Етап 1)	943	654	–30,7	Інвестування
2027 (Етап 2)	3336	2308	–30,8	Інвестування

Рік	Сукупні додаткові витрати, тис. грн	Сукупний ефект (приріст доходів + економія), тис. грн	Накопичений ROI, %	Статус
2028 (прогноз)	4579	4308	–5,9	Наближення до окупності
2029 (прогноз)	5822	6608	+13,5	Окупність досягнута

Сформовано автором

Для прогнозу 2028–2029 рр. прийнято, що щорічне зростання доходів збільшуватиметься на 20% від рівня 2027 р. при стабілізації витрат на програму на рівні 2027 р. Таким чином, точка окупності мотиваційної програми досягається у 2029 р. при накопиченому ROI плюс 13,5%.

Поряд із фінансовими показниками ефективність мотиваційної системи оцінюється за рядом нефінансових індикаторів, що мають безпосереднє управлінське значення (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозна оцінка нефінансових показників ефективності мотиваційної програми

Показник	Факт 2025	Прогноз 2026 (Етап 1)	Прогноз 2027 (Етап 2)	Метод вимірювання
Коефіцієнт плинності кадрів, %	≤10	≤5	≤3	Кадровий облік
Виконання KPI (середнє), %	—	80–85	88–92	Квартальна оцінка
Індекс задоволеності персоналу (eNPS)	—	≥+20	≥+40	Анонімне опитування
Кількість нових договорів ФФБ/квартал	~12	≥14	≥18	Звітність
Середній стаж персоналу, років	~5	≥5,5	≥6	Кадровий облік

Показник	Факт 2025	Прогноз 2026 (Етап 1)	Прогноз 2027 (Етап 2)	Метод вимірювання
Частка працівників з підвищеним грейдом, %	0	20	50	Атестація
Кількість ініціатив від персоналу/квартал	~0–1	≥3	≥5	Протоколи нарад

Розроблено автором

Для вимірювання індексу задоволеності персоналу пропонується щоквартальне анонімне опитування, що включає ключове питання: «З якою ймовірністю ви порекомендуєте наше підприємство як місце роботи?» за шкалою 0–10. Показник розраховується як різниця між часткою «промоутерів» (що поставлять оцінку 9–10) та «критиків» (оцінка 0–6). Цільове значення +20 у перший рік та +40 у другий рік є реалістичним для підприємства з малим стабільним колективом при суттєвому покращенні умов праці.

Для узагальнення результатів оцінки ефективності розробленої програми мотивації персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» складено зведену порівняльну таблицю до та після впровадження (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Зведена порівняльна оцінка системи мотивації ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» до та після впровадження програми

Параметр	До впровадження	Після впровадження Етап 1	Після впровадження Етап 2
Середня ЗП, грн/міс.	12067	18426	28980
Відставання від ринку фін. сектору	–52,1%	–27,0%	+15,0%
Наявність змінної складової ЗП	Відсутня	20% від ФОП	20% від ФОП

Параметр	До впровадження	Після впровадження Етап 1	Після впровадження Етап 2
Наявність KPI-системи	Відсутня	Запроваджена	Функціонує
Наявність програм навчання	Мінімальна	Базова (2 тренінги/рік)	Розвинена
Кар'єрні можливості	Відсутні	Грейди (3 рівні)	Грейди + наставництво
Корпоративна культура	Стихійна	Формується	Сформована
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	255,9	368,0 (+43,8%)	552,0 (+115,7%)
Плинність кадрів, %	≤10	≤5	≤3
Фінансовий результат, тис. грн	+1 116	+837	+457
ROI програми (накопичений)	—	–30,7%	–30,8%

Розроблено автором за результатами дослідження

Узагальнення результатів оцінки ефективності за фінансовими та нефінансовими показниками дає підстави для комплексного судження щодо доцільності впровадження розробленої програми мотивації персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест». Порівняльний аналіз стану мотиваційної системи до та після реалізації програми (табл. 3.9) демонструє якісне перетворення підприємства як роботодавця: від системи з фіксованою оплатою на рівні мінімальної заробітної плати та практичною відсутністю нематеріальних стимулів — до збалансованої моделі, що поєднує конкурентний компенсаційний пакет, KPI-орієнтоване преміювання, можливості кар'єрного та професійного розвитку. Водночас будь-яка оцінка програмних заходів потребує чесного визнання їх обмежень і часового горизонту ефекту, що особливо

важливо для прийняття виважених управлінських рішень в умовах фінансових обмежень воєнного часу.

Зведена оцінка свідчить про суперечливий, але економічно закономірний характер впливу програми, адже у короткостроковому періоді зростання витрат на персонал тимчасово знижує фінансовий результат, натомість у середньостроковому програма забезпечує окупність інвестицій завдяки суттєвому зростанню продуктивності праці та доходів. Це є типовою закономірністю для інвестицій у людський капітал, що відзначають у своїх працях як вітчизняні так і зарубіжні дослідники.

Практична реалізація програми вимагає від керівництва ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» системного підходу до моніторингу її виконання. З цією метою пропонується щоквартальне відстеження ключових індикаторів ефективності, визначених у таблиці 3.8: виконання KPI персоналом, динаміка кількості нових договорів ФФБ, рівень плинності кадрів та індекс задоволеності eNPS. У разі відхилення фактичних показників від прогнозних більш ніж на 15% керівництво має право скоригувати параметри програми — зокрема, відтермінувати перехід до Етапу 2 або переглянути цільові значення окремих KPI. Така гнучкість є принциповою умовою успішного впровадження будь-якої мотиваційної програми в умовах невизначеності, адже дозволяє зберігати її стимулюючий вплив навіть при зміні зовнішніх обставин — коливаннях попиту на ринку нерухомості, змінах у регуляторному середовищі чи загостренні воєнних ризиків у регіоні діяльності підприємства.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі атестаційної роботи розроблена комплексна програма підвищення мотивації персоналу ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест», яка включає три взаємопов'язані складові.

По-перше, реструктуризована система матеріального стимулювання передбачає запровадження фіксовано-змінної моделі оплати праці з базовими окладами на рівні 60% від ринкових у 2026 р. та повного ринкового рівня у

2027 р., а також KPI-системою з преміюванням до 15–30% залежно від посади. Загальний плановий місячний ФОП за новою системою (повна ставка) становить 289816 грн, або 3478 тис. грн на рік.

По-друге, система нематеріальної мотивації та розвитку персоналу охоплює чотири блоки - розвитковий, організаційний, соціально-психологічний та кар'єрний — із загальним бюджетом ~100 тис. грн на рік. Її впровадження здійснюється поетапно протягом 20256р. відповідно до затвердженого плану.

По-третє, оцінка ефективності програми засвідчила, що вона є середньостроковою інвестицією з точкою окупності у 2029 р. У короткостроковому горизонті програма забезпечує зростання продуктивності праці, скорочення плинності кадрів, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та формування умов для сталого зростання доходів від управління фондом фінансування будівництва.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є комплексною управлінською категорією, що відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які зумовлюють трудову поведінку працівника. Аналіз наукових концепцій засвідчив, що жодна з окремих теорій мотивації не є самодостатньою: найбільш ефективними є інтегровані підходи, що поєднують елементи змістовних теорій з процесуальними моделями та сучасними концепціями автономії й самодетермінації. Для підприємств фінансово-будівельної сфери характерна дворівнева структура персоналу - управлінсько-фінансова та техніко-адміністративна, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до формування мотиваційних систем.

Інструментарій матеріальної мотивації охоплює системи базових окладів, тарифних ставок, KPI-орієнтованого преміювання, участі у прибутку та компенсаційних пакетів; нематеріальної - організаційні, розвиткові, соціально-психологічні та кар'єрні механізми. Найбільш ефективною є збалансована система, що інтегрує обидві складові з урахуванням специфіки галузі, розміру підприємства та актуальних ринкових умов.

ТОВ «Фінансова компанія «Екскомбуд-Інвест» є спеціалізованою фінансовою установою-управителем фондів фінансування будівництва, що функціонує у Львові з 2013 р. Підприємство реалізувало понад 10 житлових проєктів та станом на 2024 р. управляє активним ФФБ «Соняшник-6» із залученими коштами 142,7 млн грн. Підприємство характеризується надзвичайно високою фінансовою автономією та відсутністю позикового фінансування.

Персонал підприємства є стабільним та малочисельним - 10 осіб упродовж усього аналізованого періоду, що відповідає статусу мікропідприємства. Структура включає управлінський персонал, спеціалістів та службовців і технічний персонал. Фонд оплати праці носить фіксований характер і практично не реагує на зміну фінансових результатів підприємства.

Діагностика мотиваційної системи виявила її незбалансованість та низьку ефективність за більшістю ключових індикаторів. Розроблена комплексна програма матеріального стимулювання, яка передбачає запровадження фіксовано-змінної моделі оплати праці з базовими окладами, наближеними до ринкового рівня, та преміюванням 15–30% за результатами виконання KPI. З урахуванням фінансових можливостей підприємства обґрунтовано двоетапну стратегію впровадження.

Система нематеріальної мотивації та розвитку персоналу охоплює кілька блоків: розвитковий, організаційний, соціально-психологічний та кар'єрний. Загальний бюджет нематеріальних заходів становить ~100 тис. грн на рік, що є доступним для підприємства. Оцінка ефективності комплексної програми мотивації підтвердила її фінансову обґрунтованість у середньостроковому горизонті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/cdc09dce-b36b-4b98-a0f6-09294fd68db3
2. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Е. Сардак // Україна : аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51. URL: https://philarchive.org/archive/SAR-35
3. Назарова Г.В. Управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Харків: ХНЕУ, 2004. 292 с.
4. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.
5. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. London : Kogan Page, 2017. 779 p.
6. Pink D.H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2009. 242 p.
7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
8. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1994. 390 p.
9. Dessler G. Human Resource Management. 15th ed. New Jersey : Pearson, 2017. 720 p.
10. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. з англ. А.М. Татлибаєвої. Санкт-Петербург : Євразія, 1999. 478 с.
11. Герцберг Ф. Мотивація до праці / пер. з англ. Москва : Вершина, 2007. 240 с.
12. Vroom V.H. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964. 331 p.
13. Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York : Plenum Press, 1985. 371 p.

14. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр (дата звернення: 10.03.2026).
15. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 10.03.2026).
16. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 (дата звернення: 10.03.2026).
17. Закон України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» від 19.06.2003 р. № 978-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-15 (дата звернення: 10.03.2026).
18. Рішення НКЦПФР № 1221 «Щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на ринках капіталу та організованих товарних ринках» від 29.09.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1221863-22 (дата звернення: 10.03.2026).
19. Ліцензійні умови провадження професійної діяльності на ринках капіталу — діяльності з управління майном для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю № 135 від 22.02.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0135863-22 (дата звернення: 21.04.2026).
20. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за рік, що закінчився 31.12.2024 року / ТОВ АФ «Консул». Тернопіль, 2025. 22 с.
21. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест» за рік, що закінчився 31.12.2022 року / ТОВ АФ «Консул». Тернопіль, 2023. 24 с.
22. Офіційний сайт ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест». URL: https://fin-ekskombud.com (дата звернення: 15.04.2026).
23. Державна служба статистики України. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності у 2024 р. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).

24. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 479 с.
25. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 399 с.
26. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
27. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2015. 308 с.
28. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	1
Підприємство ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"	за ЄДРПОУ	39008431		
Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ, СИХІВСЬКИЙ Р-Н	за КАТОТТГ [1]	UA46060250010457177		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.	за КВЕД	64.99		
Середня кількість працівників [2] 10				
Адреса, телефон 79066 Львівська обл.,м.Львів,Сихівський р-н,Вул.Зелена, 301-В	0322454787			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

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

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	28	26
Первісна вартість	1001	100	100
Накопичена амортизація	1002	72	74
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	14 198	14 164
Первісна вартість	1011	21 314	21 316
Знос	1012	7 116	7 152
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	13 000	13 000
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	516	271
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Частка активів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	27 742	27 461
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7	6
Виробничі запаси	1101	7	6
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Активи перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	125	705
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 513	12 401
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 859	1 752
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	2 859	1 752
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-

у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Разом за розділом II	**1195**	**13 504**	**14 864**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**41 246**	**42 325**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**25 000**	**25 000**
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	**13 127**	**13 127**
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	**87**	**87**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**2 646**	**3 762**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Разом за розділом I	**1495**	**40 860**	**41 976**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
У тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Разом за розділом II	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
Товари, роботи, послуги	1615	**2**	**6**
Розрахунками з бюджетом	1620	**34**	**33**
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
Розрахунками зі страхування	1625	**4**	**7**
Розрахунками з оплати праці	1630	**48**	**51**
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	**297**	**252**
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1	-
Разом за розділом III	**1695**	**386**	**349**
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Чисті активи недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**41 246**	**42 325**

Керівник **Кривун Світлана Григорівна**

Головний бухгалтер ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА

територій територіальних громад.

центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2025	01	1
за СДРПОУ	39008431		

Підприємство ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"
(найменування)

Зареєстровано на ВІ: 900387237б
Прийнято
Дата/час прийняття: 28.03.2025 09:16:10

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

Додаткові дані:
КВЕД 64.99

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 559	478
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	2 559	478
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 247	161
у тому числі: *дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю*	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 380)	(2 241)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(65)	(79)
у тому числі: *витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю*	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 361	-
збиток	2195	(-)	(1 681)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: *дохід від благодійної допомоги*	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 361	-
збиток	2295	(-)	(1 681)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-245	516
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 116	-
збиток	2355	(-)	(1 165)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Зміщення (уцінка) необоротних активів	2400	-	1 525
Зміщення (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	1 525
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	1 525
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	1 116	360

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	188	158
Витрати на оплату праці	2505	1 448	1 443
Відрахування на соціальні заходи	2510	311	298
Амортизація	2515	38	79
Інші операційні витрати	2520	460	342
Разом	2550	2 445	2 320

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник Кривун Світлана Григорівна

Головний бухгалтер ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	1
Підприємство ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"	Зареєстровано за ЄДРПОУ	39038431		
(найменування)	Прийнято Дата реєстрації: 28.02.2025 09:16:06			

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

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	**1 978**	**631**
повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
цільового фінансування	3010	-	-
надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
надходження від повернення авансів	3020	-	-
надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	**1 247**	**160**
надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
надходження від операційної оренди	3040	-	-
надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
надходження від страхових премій	3050	-	-
надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
інші надходження	3095	**31 780**	**34 091**
Витрачання на оплату:			
товарів (робіт, послуг)	3100	(**501**)	(**426**)
праці	3105	(**1 240**)	(**1 134**)
відрахувань на соціальні заходи	3110	(**319**)	(**290**)
зобов'язань з податків і зборів	3115	(**410**)	(**335**)
витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(-)
витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(**410**)	(**335**)
витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
інші витрачання	3190	(**33 640**)	(**29 904**)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	**-1 105**	**2 793**
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-

ження від вибуття дочірнього підприємства та ої господарської одиниці	3235	-	-
надходження	3250	-	-
чання на придбання: ових інвестицій	3255	(-)	(-)
ктних активів	3260	(2)	(11)
ати за деривативами	3270	(-)	(-)
чання на надання позик	3275	(-)	(-)
чання на придбання дочірнього підприємства та ої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
платежі	3290	(-)	(-)
ий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	**-2**	**-11**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
дження від: ого капіталу	3300	-	-
ення позик	3305	-	-
дження від продажу частки в дочірньому приємстві	3310	-	-
надходження	3340	-	-
чання на: викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
ення позик	3350	-	-
ту дивідендів	3355	(-)	(-)
чання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
чання на сплату заборгованості з фінансової енди	3365	(-)	(-)
чання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
чання на виплати неконтрольованим часткам у очірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
платежі	3390	(-)	(-)
ий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	-	-
ий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	**-1 107**	**2 782**
ок коштів на початок року	3405	**2 859**	**77**
вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
ок коштів на кінець року	3415	**1 752**	**2 859**

Кривун Світлана Григорівна

ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	1
Підприємство ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"	за ЄДРПОУ	39008431		
(найменування)				

Прийнято
Дата реєстрації: 28.02.2025 09:15:27

Звіт про власний капітал
за 2024 р.

Форма № 4 **Код за ДКУД** 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ишок на початок р	4000	25 000	13 127	-	87	2 658	-	-	40 872
нування:									
ня облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
авлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
ни	4090	-	-	-	-	-12	-	-	-12
ригований залишок на ець року	4095	25 000	13 127	-	87	2 646	-	-	40 860
ний прибуток (збиток) за ний період	4100	-	-	-	-	1 116	-	-	1 116
ний сукупний дохід за ний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
ішка (уцінка) обротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
ішка (уцінка) фінансових рументів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
ичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
ка іншого сукупного ду асоційованих і ьних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
ий сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
діл прибутку:									
ати власникам виденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
лення прибутку до ітрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
лення до резервного алу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
на частого прибутку, жена до бюджету повідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
на частого прибутку на рення спеціальних ших) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-
на частого прибутку на ціальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
ески учасників:									
ески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
шення заборгованості з алу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
ення капіталу:									
ня акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
продаж викуплених акцій ток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
лення викуплених цій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
ення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
шення номінальної сті акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
ни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-

...ення (продаж) ...користаної ...в дочірньому ...ництві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
...зміни у капіталі	4295	-	-	-	-	1 116	-	-	1 116
...ок на кінець року	4300	25 000	13 127	-	87	3 762	-	-	41 976

...ник Кривун Світлана Григорівна

...ний бухгалтер ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА

норматив ліквідності становив 0,6215. Дану інформацію було розкрито Товариством в Примітках до фінансової звітності за 2023 рік.

16. Товариство складає фінансову звітність на основі таксономії фінансової звітності в єдиному електронному форматі. Управлінський персонал несе відповідальність за складання та подання фінансової звітності, складеної на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами.

Так як на дату надання нашого Звіту незалежного аудитора, фінансова звітність на основі таксономії за 2023 рік Товариством ще не складена (в зв'язку з тим, що термін її подання до Центру збору фінансової звітності «Система фінансової звітності» ще не настав), ми не робимо висновок з будь-яким рівнем впевненості щодо даної звітності, що буде складена на основі таксономії.

Інші елементи

Основні відомості про Товариство

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова компанія «Екскомбуд-Інвест»
Код за ЄДРПОУ	39008431
Місцезнаходження	79066, м. Львів, вул. Зелена, буд. 301-В
Дата і номер державної реєстрації	Зареєстровано 05.12.2013 року, № запису 1 070 102 0000 052202
Дата внесення змін до Статуту	27.09.2021 року
Номер, серія, дата видачі та термін дії ліцензії на здійснення діяльності	Ліцензія на здійснення діяльності із залучення коштів установників управління майном для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю серії АЕ № 199739, видана Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг від 04 березня 2015 року, переоформлена рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку за № 341 від 01.07.2020 року
Свідоцтво про реєстрацію фінансової установи	ФК № 543 від 18.02.2015 року
Перелік учасників (частка учасника)	Шушанський Василь Маркіянович (100%)
Основні види діяльності	КВЕД 64.99 - Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення) н.в.і.у.

Партнером завдання з аудиту, результатом якого є цей звіт незалежного аудитора є:

Аудитор
Сертифікат аудитора
серії А №006044 від 26.12.2005р.
(№ 100445 в Реєстрів аудиторів) _____ **Мельник А.Р.**

Директор ТОВ АФ «Консул» _____ **Мельник А.Р.**
Сертифікат аудитора серії А 006044

Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «Консул»
Код ЄДРПОУ 21131551
Номер реєстрації у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності - №0053 (суб'єкт аудиторської діяльності, який має право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності); Рішення про проходження перевірки системи контролю якості аудиторських послуг №76/2 від 16.12.2021р.

Адреса аудитора: 46008, Україна, м. Тернопіль, вул. Медова, 12 А, тел/факс (0352)43-00-23;
Вебсторінка аудитора: www.consul-audit.com.ua

Дата і номер договору:	*№13 від 14.12.2023р.*
Дата початку та дата закінчення аудиту:	*14.12.2023р. по 12.04.2024р.*
Дата Звіту незалежного аудитора:	*12 квітня 2024р.*

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	1
приємство ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"	за ЄДРПОУ	39008431		
торія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ, СИХІВСЬКИЙ Р-Н	за КАТОТТГ [1]	UA46060250010457 1		
ганізаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	77		
ономічної діяльності Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.	за КВЕД	240		
ня кількість працівників [2] 11		64.99		
са, телефон 79066 Львівська обл.,м.Львів,Сихівський р-н,Вул.Зелена, 301-В 0322454787				

иниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) рма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

ано (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

з положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
з міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
теріальні активи	1000	30	28
рвісна вартість	1001	100	100
копичена амортизація	1002	70	72
вершені капітальні інвестиції	1005	-	-
сні засоби	1010	12 738	14 198
рвісна вартість	1011	19 165	21 314
нос	1012	6 427	7 116
вестиційна нерухомість	1015	-	-
рвісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
нос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
вгострокові біологічні активи	1020	-	-
рвісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
копичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
вгострокові фінансові інвестиції:			
ні обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
ші фінансові інвестиції	1035	13 000	13 000
вгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
строчені податкові активи	1045	-	516
дил	1050	-	-
строчені аквізиційні витрати	1060	-	-
шок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
ші необоротні активи	1090	-	-
ього за розділом I	1095	25 768	27 742
II. Оборотні активи			
паси	1100	4	7
робничі запаси	1101	4	7
вершене виробництво	1102	-	-
това продукція	1103	-	-
вари	1104	-	-
очні біологічні активи	1110	-	-
озити перестрахування	1115	-	-
кселі одержані	1120	-	-
біторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	278	125
біторська заборгованість за розрахунками:			
виданими авансами	1130	-	-
бюджетом	1135	-	-
тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
біторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
біторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
ша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 718	10 513
точні фінансові інвестиції	1160	-	-
ші та їх еквіваленти	1165	77	2 859
са	1166	-	-
нки в банках	1167	77	2 859
трати майбутніх періодів	1170	-	-
тка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-

у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**15 077**	**13 504**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**40 845**	**41 246**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного пер
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**25 000**	**25 000**
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	**11 602**	**13 127**
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	**87**	**87**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**3 823**	**2 658**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**40 512**	**40 872**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	**2**	**2**
розрахунками з бюджетом	1620	**29**	**22**
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	**7**	**4**
розрахунками з оплати праці	1630	**48**	**48**
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	**246**	**297**
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	**1**	**1**
Усього за розділом III	**1695**	**333**	**374**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**40 845**	**41 246**

Керівник **Кривун Світлана Григорівна**

Головний бухгалтер **ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА**

* Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2024	01	1
за ЄДРПОУ	39008431		

Підприємство ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"
(найменування)

Зареєстровано за №: 9003555704
Прийнято
Дата реєстрації: 26.02.2024 14:26:10

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

Додаткові дані:
КВЕД 64.99

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	478	1 314
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	478	1 314
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	161	564
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 241)	(2 988)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(79)	(75)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(1 681)	(1 185)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(1 681)	(1 185)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	516	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(1 165)	(1 185

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1 525	-678
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	678
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 525	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 525	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	360	-1 185

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	158	90
Витрати на оплату праці	2505	1 443	1 355
Відрахування на соціальні заходи	2510	298	296
Амортизація	2515	79	922
Інші операційні витрати	2520	342	400
Разом	2550	2 320	3 063

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник Кривун Світлана Григорівна

Головний бухгалтер ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА

одатка

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	1
приємство ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"	за ЄДРПОУ	39008431		
(найменування)				

Зареєстровано
Прийнято
Дата реєстрації: 26.02.2024 14:26:09

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2023 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
І. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
ходження від:			
лізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	**631**	**4 267**
ернення податків і зборів	3005	-	-
му числі податку на додану вартість	3006	-	-
ового фінансування	3010	-	-
ходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
ходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
ходження від повернення авансів	3020	-	-
ходження від відсотків за залишками коштів на поточних нках	3025	**160**	**563**
ходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
ходження від операційної оренди	3040	-	-
ходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
ходження від страхових премій	3050	-	-
ходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
ші надходження	3095	**34 091**	**71**
трачання на оплату:			
варів (робіт, послуг)	3100	(**426**)	(**358**)
ці	3105	(**1 134**)	(**1 087**)
рахувань на соціальні заходи	3110	(**290**)	(**280**)
ов'язань з податків і зборів	3115	(**335**)	(**352**)
трачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(**31**)
трачання на оплату зобов'язань з податку на ану вартість	3117	(-)	(-)
трачання на оплату зобов'язань з інших податків борів	3118	(**335**)	(**321**)
трачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
трачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
трачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
трачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
трачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
ші витрачання	3190	(**29 904**)	(**2 799**)
стий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	**2 793**	**25**
ІІ. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
ходження від реалізації:			
нсових інвестицій	3200	-	-
боротних активів	3205	-	-
ходження від отриманих:			
сотків	3215	-	-
дендів	3220	-	-
ходження від деривативів	3225	-	-
ходження від погашення позик	3230	-	-

Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-
необоротних активів	3260	(11)	(90
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-
Інші платежі	3290	(-)	(-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	**-11**	**-90**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-
Інші платежі	3390	(-)	(-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	**2 782**	**-65**
Залишок коштів на початок року	3405	77	142
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	**2 859**	77

Керівник **Кривун Світлана Григорівна**

Головний бухгалтер **ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА**

УКРАЇНА ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ м. ЛЬВІВ
ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"
ідентифікаційний код 39008431

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	1
Підприємство ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"	за ЄДРПОУ	39008431		

(найменування)

Зареєстровано
Прийнято
Дата реєстрації: 26.02.2024 14:26:12

Звіт про власний капітал
за 2023 р.

Форма № 4 **Код за ДКУД** 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
шок на початок	**4000**	**25 000**	**11 602**	-	**87**	**3 823**	-	-	**40 512**
ування:									
облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
лення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
міни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
нгований залишок на ок року	**4095**	**25 000**	**11 602**	-	**87**	**3 823**	-	-	**40 512**
ий прибуток (збиток) за ий період	**4100**	-	-	-	-	**-1 165**	-	-	**-1 165**
ий сукупний дохід за ий період	**4110**	-	**1 525**	-	-	-	-	-	**1 525**
ішка (уцінка) ротних активів	4111	-	**1 525**	-	-	-	-	-	**1 525**
ішка (уцінка) фінансових ументів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
ичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
ка іншого сукупного ду асоційованих і ших підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
ий сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
зіл прибутку:									
ати власникам виденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
мування прибутку до естрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
ування до резервного алу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
чистого прибутку, ена до бюджету відно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
чистого прибутку на ення спеціальних вих) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-
чистого прибутку на іальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
ски учасників:									
ски до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
шення заборгованості з алу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
учення капіталу:									
акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
продаж викуплених акцій ток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
ування викуплених ій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
ення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
ення номінальної сті акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
міни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-

Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	**4295**	-	**1 525**	-	-	**-1 165**	-	-	**360**
Залишок на кінець року	**4300**	**25 000**	**13 127**	-	**87**	**2 658**	-	-	**40 87**

Керівник **Кривун Світлана Григорівна**

Головний бухгалтер **ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА**

УКРАЇНА * ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ * ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «ЕКСКОМ ІНВЕСТ» Ідентифікаційний код 39008431

РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ (ПРИМІТКИ) ДО ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА МСФЗ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ»

360
40 87

1. Інформація про компанію

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ» (надалі – Товариство) зареєстроване 05.12.2013р. Управлінням державної реєстрації юридичного департаменту Львівської міської ради.

ТОВ «Фінансова компанія «Екскомбуд-Інвест» є Товариством, яке знаходиться у приватній власності.

Повна назва замовника	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова компанія «Екскомбуд-Інвест»
Скорочена назва замовника	ТОВ «ФК «Екскомбуд-Інвест»
Код ЄДРПОУ	39008431
Юридична адреса	79066, м. Львів, вул. Зелена, 301-В
Фактична адреса	79066, м. Львів, вул. Зелена, 301-В
Голова правління	Директор – Кривун С.Г..
Головний бухгалтер	Головний бухгалтер – Висоловська О.Б.
Контактні телефони	(032) 245-47-87
E-mail адреса	irunapona@ukr.net
Номер і дата свідоцтва про державну реєстрацію	№ запису 1 070 102 0000 052202 від 05.12.2013 року. Остання перереєстрація Статуту відбулась 27.09.2021 року
Податковий статус	Товариство перебуває на загальній системі оподаткування та є платником податку на прибуток, але не є платником ПДВ.

Товариство, згідно із вимогами законодавства України є фінансовою установою, виключним видом діяльності якої є надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н. в. і. у.

Товариство є управителем фондів фінансування будівництва і від свого імені діє в інтересах установників управління майном та здійснює управління залученими коштами згідно із законодавством, Правилами фонду та відповідає вимогам, встановленим Законом України "Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю". Для цього Товариство укладає договір із забудовником, згідно із яким перераховує йому частинами (згідно графіку) потрібні для спорудження об'єкту кошти, в той же час, контролюючи їх використання та хід будівництва.

Як фінансова установа Товариство зареєстроване в Державному реєстрі фінансових установ 18.02.2015 р. за реєстраційним № 13103082 (свідоцтво про реєстрацію фінансової установи серія ФК №543).

Відповідно до Закону України "Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю" Товариство створює Фонд Фінансування Будівництва типу "А" (надалі-ФФБ), в якому поточну ціну вимірної одиниці об'єкта будівництва, споживчі властивості об'єктів інвестування, коефіцієнти поверху та комфортності визначає забудовник, при цьому він приймає на себе ризик щодо недостатності залучених коштів на спорудження об'єкта будівництва.

Для здійснення статутної діяльності Товариство згідно з вимогами Закону України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг", враховуючи положення Закону України "Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю" та Ліцензійних умов провадження діяльності із залучення коштів установників управління майном для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю (втратили чинність 21.11.2017р.), Товариство отримало ліцензію на провадження господарської діяльності із залучення коштів установників управління майном для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю серії АЕ № 199739, видана Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг від 04

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	1
ємство	ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"	за ЄДРПОУ	29908431	
ія	ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ, СИХІВСЬКИЙ Р-Н	за КАТОТТГ [1]	UA46060250010045717	
ційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
номічної діяльності	Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.	за КВЕД	64.99	
кількість працівників [2]	10			
телефон	79066 Львівська обл.,м.Львів,Сихівський р-н,Вул.Зелена, 301-В	0322454787		

а виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

но (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

ложеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
ародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
ріальні активи	1000	37	30
на вартість	1001	100	100
чена амортизація	1002	63	70
шені капітальні інвестиції	1005	-	-
і засоби	1010	13 559	12 738
на вартість	1011	19 072	19 165
	1012	5 513	6 427
йна нерухомість	1015	-	-
на вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
вестиційної нерухомості	1017	-	-
рокові біологічні активи	1020	-	-
на вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
чена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
рокові фінансові інвестиції:			
ковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
нансові інвестиції	1035	13 000	13 000
рокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
шені податкові активи	1045	-	-
	1050	-	-
шені аквізиційні витрати	1060	-	-
к коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
боротні активи	1090	-	-
за розділом I	**1095**	26 596	25 768
II. Оборотні активи			
	1100	9	4
ні запаси	1101	9	4
існе виробництво	1102	-	-
продукція	1103	-	-
	1104	-	-
біологічні активи	1110	-	-
ні перестрахування	1115	-	-
держані	1120	-	-
ька заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 227	278
ька заборгованість за розрахунками:			
ими авансами	1130	-	-
том	1135	-	-
исли з податку на прибуток	1136	-	-
ська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
ська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
ша дебіторська заборгованість	1155	11 991	14 718
фінансові інвестиції	1160	-	-
і їх еквіваленти	1165	142	77
	1166	-	-
в банках	1167	142	77
майбутніх періодів	1170	-	-
перестраховика у страхових резервах	1180	-	-

ності за			
довгострокових зобов'язань	1181	-	-
збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
незароблених премій	1183	-	-
страхових резервах	1184	-	-
інших активах	1190	-	-
за розділом II	**1195**	15 369	15 077
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
	1300	41 965	40 845

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
ований (пайовий) капітал	1400	25 000	25 000
ок незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
з дооцінки	1405	12 280	11 602
ний капітал	1410	-	-
ий дохід	1411	-	-
мні курсові різниці	1412	-	-
ий капітал	1415	80	87
дений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 337	3 823
жний капітал	1425	(-)	(-)
ий капітал	1430	(-)	(-)
итки	1435	-	-
за розділом I	**1495**	41 697	40 512
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
мні податкові зобов'язання	1500	-	-
зобов'язання	1505	-	-
рокові кредити банків	1510	-	-
строкові зобов'язання	1515	-	-
рокові забезпечення	1520	-	-
рокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
фонсування	1525	-	-
на допомога	1526	-	-
і резерви	1530	-	-
ності			
ягострокових зобов'язань	1531	-	-
битків або резерв належних виплат	1532	-	-
роблених премій	1533	-	-
рові резерви	1534	-	-
ійні контракти	1535	-	-
ий фонд	1540	-	-
виплату джек-поту	1545	-	-
за розділом II	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
строкові кредити банків	1600	-	-
ходи	1605	-	-
кредиторська заборгованість за			
триманими зобов'язаннями	1610	-	-
роботи, послуги	1615	-	2
ахунки з бюджетом	1620	50	29
ності з податку на прибуток	1621	31	-
ахунки зі страхування	1625	8	7
ахунки з оплати праці	1630	51	48
а кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
а кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
а кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
а кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
забезпечення	1660	158	246
майбутніх періодів	1665	-	-
мні комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
ші зобов'язання	1690	1	1
за розділом III	**1695**	268	333
зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
	1900	41 965	40 845

Кривун Світлана Григорівна

ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА

територіальних одиниць та територій територіальних громад

центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2023	01	1
за ЄДРПОУ	39008431		

ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

64.99

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 314	3 191
Заароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 314	3 191
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	564	941
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за амортизованою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 988)	(3 096)
Витрати на збут	2150	(-)	(784)
Інші операційні витрати	2180	(75)	(81)
у тому числі:			
втрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
втрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	171
збиток	2195	(1 185)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Частка від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Фінансовий результат (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	171
збиток	2295	(1 185)	(-)

ток (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-31
ток (збиток) від припиненої діяльності	2305	-	-
ий фінансовий результат:	2350	-	140
	2355	(1 185)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ина (збиток) необоротних активів	2400	-678	788
ина (збиток) фінансових інструментів	2405	-	-
ичення курсових різниць	2410	-	-
ої частки сукупного доходу асоційованих та спільних ємств	2415	-	-
ий сукупний дохід	2445	678	-
ий сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	788
ок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
ий сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	788
ний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	-1 185	928

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ріальні затрати	2500	90	61
ати на оплату праці	2505	1 355	1 409
ахування на соціальні заходи	2510	296	268
ізація	2515	922	1 074
ераційні витрати	2520	400	1 150
	2550	3 063	3 962

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ічна кількість простих акцій	2600	-	-
ована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
ий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
ований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
ну акцію	2650	-	-

Кривун Світлана Григорівна

ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2023	01	1
за ЄДРПОУ	39038431		

ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"
(найменування)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2022 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
ження від:			
ії продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 267	2 125
ення податків і зборів	3005	-	-
шості податку на додану вартість	3006	-	-
ого фінансування	3010	-	-
ження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
ження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
ження від повернення авансів	3020	-	-
ження від відсотків за залишками коштів на поточних	3025	563	941
ження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
ження від операційної оренди	3040	-	-
ження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
ження від страхових премій	3050	-	-
ження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
лодження	3095	71	11 976
ення на оплату:			
(робіт, послуг)	3100	(358)	(1 125)
	3105	(1 087)	(1 080)
ення на соціальні заходи	3110	(280)	(277)
ення з податків і зборів	3115	(352)	(414)
ення на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(31)	(114)
ення на оплату зобов'язань з податку на вартість	3117	(-)	(-)
ення на оплату зобов'язань з інших податків	3118	(321)	(300)
ення на оплату авансів	3135	(-)	(-)
ення на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
ення на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
ення на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
ення фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
ачення	3190	(2 799)	(12 024)
Рух коштів від операційної діяльності	**3195**	**25**	**122**
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
ження від реалізації:			
них інвестицій	3200	-	-
ших активів	3205	-	-
ження від отриманих:			
ів	3215	-	-
ків	3220	-	-
ження від деривативів	3225	-	-
ження від погашення позик	3230	-	-

ження від вибуття дочірнього підприємства та пов'язаної одиниці	3235	-	-
адження	3250	-	-
ння на придбання: ших інвестицій	3255	(-)	(-)
тних активів	3260	(90)	(113)
за деривативами	3270	(-)	(-)
ння на надання позик	3275	(-)	(-)
ння на придбання дочірнього підприємства та пов'язаної одиниці	3280	(-)	(-)
ші	3290	(-)	(-)
рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	**-90**	**-113**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
ження від: го капіталу	3300	-	-
ння позик	3305	-	-
ження від продажу частки в дочірньому стві	3310	-	-
адження	3340	-	-
ння на: власних акцій	3345	(-)	(-)
ння позик	3350	-	-
дивідендів	3355	(-)	(-)
ння на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
ння на сплату заборгованості з фінансової	3365	(-)	(-)
ння на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
ння на виплати неконтрольованим часткам у підприємствах	3375	(-)	(-)
ші	3390	(-)	(-)
рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	-	-
рух грошових коштів за звітний період	**3400**	**-65**	**9**
к коштів на початок року	3405	**142**	**133**
ження курсових різниць на залишок коштів	3410	-	-
к коштів на кінець року	3415	77	142

Кривун Світлана Григорівна

ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА

ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ»

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2023	01	1
за ЄДРПОУ	39908431		

Підприємство ТОВ "ФК "ЕКСКОМБУД-ІНВЕСТ"
(найменування)

Звіт про власний капітал
за 2022 р.

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
шок на початок	4000	25 000	12 280	-	80	4 337	-	-	41 697
гування: облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
влення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
міни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
нтований залишок на ок року	4095	25 000	12 280	-	80	4 337	-	-	41 697
ий прибуток (збиток) за ий період	4100	-	-	-	-	-1 185	-	-	-1 185
ий сукупний дохід за ий період	4110	-	-678	-	-	678	-	-	-
нка (уцінка) ротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
нка (уцінка) фінансових ументів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
ичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
ка іншого сукупного ду асоційованих і ших підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
ий сукупний дохід	4116	-	-678	-	-	678	-	-	-
діл прибутку: ати власникам виденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
мування прибутку до естрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
лування до резервного алу	4210	-	-	-	7	-7	-	-	-
чистого прибутку, дка до бюджету ідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
чистого прибутку на ення спеціальних вих) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-
чистого прибутку на ріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
ки учасників: ки до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
шення заборгованості з алу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
чення капіталу: ня акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
продаж викуплених акцій ток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
лювання викуплених цій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
чення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
шення номінальної сті акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
міни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-

	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
	4295	-	-678	-	7	-514	-	-	-1 185
	4300	25 000	11 602	-	87	3 823	-	-	40 512

Кривун Світлана Григорівна

ВИСОЛОВСЬКА ОКСАНА БОГДАНІВНА