

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри _____ проф. Янків М.Д.
« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу ТОВ
«Газорозподільні мережі України»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент» (менеджмент
організацій і адміністрування)»

Рудницького Олега-Миколи Романовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу****ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

на магістерську кваліфікаційну роботу

**«УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»**

Студента Рудницького О.-М.Р. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о завідувача кафедри _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	<u>менеджменту та міжнародного бізнесу</u>
Ступінь	<u>Магістр</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

«___» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Рудницькому Олегу-Миколі Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві
Керівник роботи _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по інституту від ___ лютого 2024 року №
- Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року
- Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень
Рис. 1.1.-1.5 і табл. 1.1-1.6. – теоретичні та методологічні основи мотивації та стимулювання персоналу
Табл. 2.1-2.4 – аналіз системи мотиваційного менеджменту ТОВ «Газорозподільні мережі України»
Рис. 3.1-3.8 і табл. 3.1-3.2 – вдосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «Газорозподільні мережі України».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердже -ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2024р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>Січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студент Рудницький О.-М.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рудницький О.-М.Р. Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України»).

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 89 сторінок, включаючи 13 таблиць, 13 рисунків, 7 додатків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи мотивації та стимулювання персоналу, здійснено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Газорозподільні мережі України», запропоновано способи удосконалення мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, підприємство, заохочення, персонал.

ANNOTATION

Rudnytskyi O.-M.R. Improvement of motivation and stimulation of personnel at the enterprise (on the example of the Limited Liability Company "Gas Distribution Networks of Ukraine"). Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration" ("Business administration"). - Lviv, 2025.

The volume of work is 87 pages, including 13 tables, 13 figures, 7 appendices. The theoretical and methodical bases of motivation and stimulation of personnel were considered, the personnel management system of Gas Distribution Networks of Ukraine LLC was analyzed, and methods of improving motivation and stimulation of the personnel of the enterprise under study were proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: motivation, stimulation, enterprise, encouragement, personnel.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні та методологічні основи мотивації та стимулювання персоналу.....	10
1.1 Сутність мотивації персоналу її складові елементи.....	10
1.2 Мотиваційний менеджмент: структура, цілі і роль в системі загального менеджменту підприємства.....	21
1.3 Правове регулювання діяльності підприємств у сфері управління персоналом.....	29
Висновки до I розділу.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ».....	39
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Газорозподільні мережі України» та його місце на ринку.....	39
2.2 Показники діяльності підприємства та їх залежність від мотиваційної політики.....	42
2.3 Аналіз мотиваційного менеджменту як складової частини діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України».....	46
Висновки до II розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ».....	53
3.1 Вдосконалення мотиваційного менеджменту на ТОВ «Газорозподільні мережі України» при додатковому стимулюванні працівників.....	53
3.2 Планування мотиваційної кампанії на ТОВ «Газорозподільні мережі України».....	64
3.3 Оцінка економічної ефективності проведення мотиваційної кампанії на ТОВ «Газорозподільні мережі України».....	68
Висновки до III розділу.....	77
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом, його мотивація та стимулювання є важливим питанням на сьогоднішній день, адже від цього залежить ефективність роботи будь-якого підприємства. Іноземний досвід показує, що компанії в яких є сприятливі умови для роботи працівників та використовуються інноваційні методи управління персоналом, отримують кращі результати роботи.

Дослідження питань формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях та підприємствах, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу є актуальними та має практичне значення.

Проблематика системи роботи з персоналом досліджувалися у працях таких зарубіжних науковців, як: І. Ансофф, М. Альберт, В. Веснін, М. Вудкок, Г. Десслер, А. Єгоршин, Г. Зіммель, Д. Мак-Грегор, Е. Мейо, А. Ной, Ф.Тейлор, Д. Холенбек. Серед вітчизняних науковців можна відзначити: О. Гарматюк, В. Данюк, О. Крушельницька, В. Савченко, О. Ситнік, Ф. Хміль, Г. Щокін та інші.

Метою магістерської роботи є застосування набутих у процесі навчання теоретичних знань і практичних навичок для самостійного розв'язання конкретної актуальної проблеми управління підприємством на підставі критичного аналізу та узагальнення існуючої інформації з обраної проблеми, проведення власних досліджень, виконання розробок та формування прикладних адресних рекомендацій для розв'язання проблеми.

Основними завданнями магістерської роботи магістра є:

- використання вмінь і навичок формулювання, опису і розв'язання проблем теорії та практики управління організацією;
- вироблення системного підходу до розгляду проблем, виявлення закономірностей і тенденцій у розвитку галузей національної економіки, застосування та розвиток умінь наукового дослідження,

категоріального й теоретичного відображення подій, що відбуваються в організації;

- використання вмінь роботи з літературою, нагромадження і перероблення інформації з проблеми, аналізу різноманітної емпіричної інформації, її статистичної і комп'ютерної обробки;
- вироблення вмінь обґрунтування напрямків практичного вдосконалення управління організацією, використання нагромадженого в Україні та за кордоном досвіду управління;
- презентація вмінь роботи над текстом, його редагування, літературної обробки, дотримання норм оформлення текстів відповідно до існуючих стандартів.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Предмет дослідження: мотивація та стимулювання персоналу у ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Методи дослідження – порівняльного аналізу і узагальнення, загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, комплексні дослідження, кількісного аналізу й експертних оцінок, ситуаційний аналіз, порівняння, графічний, табличний.

Наукова новизна: розробка стратегії мотиваційної кампанії для працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України» та етапи її впровадження.

Практичне значення. Очікувані результати від впровадження запропонованої мотиваційної кампанії: збільшення мотивації та задоволеності роботою; зниження плинності кадрів та підвищення лояльності; покращення командної роботи та комунікації; підвищення культури безпеки та ефективності виробництва.

Магістерська робота формується зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 87 ст., 13 табл., 13 рис., 7 додат., використані джерела із 92 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність мотивації персоналу її складові елементи

Усвідомлення сучасної ролі управління людськими ресурсами та його специфіки, потребує розуміння специфіки людських ресурсів організації, їх відмінностей від інших ресурсів та першопричин, що зумовлюють підвищення ролі людини у функціонуванні сучасної економіки. Принципова відмінність людських ресурсів від інших ресурсів організації полягає в тому, що працівник наділений свідомістю, потребами, характером. Кожна людина індивідуальна, наділена притаманними їй рисами, волею, має особисті інтереси, потреби, цілі, по-різному реагує на вплив зовнішнього середовища. До того ж трудова діяльність відбувається в умовах складної взаємодії індивідуальних, групових і колективних інтересів і цілей. Позитивними характеристиками людських ресурсів є здатність до постійного самовдосконалення та розвитку, унікальність кожної людини, що створює неповторну організаційну культуру, можливість тривалих партнерських відносин організації та працівника на ґрунті спільних інтересів.

Людський ресурс відіграє вирішальну роль в діяльності підприємства. Матеріальний, організаційно-технічний аспект цього феномену полягає у інтелектуальному та інноваційному компонентах, котрі, дедалі більше перетворюються на провідні на всіх етапах життєвого циклу нових товарів і послуг, ці компоненти домінують під час проектування, виробництва, управління матеріальними й нематеріальними активами.

Персонал володіє вміннями та знаннями, які стають передумовою розв'язання таких першочергових завдань на підприємстві, як:

- адаптація людського фактора до мінливих умов праці;
- прийняття рішень у нестандартних ситуаціях;
- організація командної роботи на результат.

Такі якості працівників, як знання, інтелект, креативність, володіння інформаційними технологіями настільки важливі, що їх правомірно називати стратегічними. Комплекс об'єктивних чинників – посилення глобальної конкуренції, багатовекторність змін на міжнародних ринках, значне скорочення життєвого циклу товарів і послуг, гнучкість, мобільність, нестабільність – вимагає не тільки, щоб людські ресурси (персонал) мали необхідні знання, високий рівень інтелекту та володіли відповідними компетенціями, а й щоб у трудовій діяльності домінувала творча, креативна, інноваційна компоненти.

Підвищення кваліфікацій персоналу і високий рівень, інноваційної, творчої діяльності, дають можливість економічно активній людині:

- стати дієвим учасником процесу сприйняття, використання й нарощування знань;
- зробити трудову діяльність інноваційною, сформувати власні конкурентні переваги та передумови для гідного життя;
- максимально використовувати переваги глобалізації;
- мінімізувати ризики та відвернути загрози, що поширюються зі зростанням конкуренції в різних її формах;
- підвищити можливості адаптації до умов невизначеності та швидких змін.

Розуміння сутності цих процесів є важливим для усвідомлення ролі та специфіки управління людськими ресурсами на сучасному етапі у зв'язку з багатовекторними та масштабними змінами в ресурсах праці. За останні роки роботодавці та менеджери різних рівнів суттєво переглянули своє ставлення до людських ресурсів, їх ролі в забезпеченні стійкого розвитку. Зміцніло усвідомлення, що працівники організації є основним ресурсом.

Політика управління людськими ресурсами у кожній конкретній організації має свої особливості й залежить від багатьох чинників, серед яких назовемо такі: етап розвитку бізнесу, особливості корпоративної культури, місія організації та її цілі, стратегія, середовище ведення бізнесу. Залежно від цього вибудовуються різні моделі управління, які поєднують методи, засоби, заходи, що застосовуються задля ефективного використання потенціалу працівників та його

розвитку. Світовою практикою напрацьовані загальні підходи до вирішення проблем управління людськими ресурсами.

Незважаючи на суттєві відмінності в управлінській та корпоративній культурі, підходах щодо розв'язання конкретних управлінських завдань, найуспішніші організації додержуються схожих засадничих поглядів:

- практично кожна проблема організації – це передусім проблема управління людьми;
- працівники організації – найцінніший та найпродуктивніший ресурс, від якого значною мірою залежить формування конкурентних переваг;
- працівник і роботодавець є партнерами, які мають свої інтереси та цілі;
- розуміння та зближення інтересів і цілей працівників і роботодавця – шлях до підвищення ефективності діяльності організації;
- основою високопродуктивної праці є високий рівень вмотивованості працівників, що потребує цілеспрямованого впливу на поведінку, спонукання їх до конкретних дій для досягнення особистих та організаційних цілей.

Економічною наукою доведено, що організація може розраховувати на стійкий розвиток за умови узгодження її інтересів з інтересами працівників. Для цього очікування організації від працівників і працівників від організації мають максимально зближуватися. За оцінками німецьких фахівців, лише за умови зближення очікувань на 60% і вище продуктивність праці в організації може досягати бажаного рівня. Містком, що поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною працею, є мотиваційний механізм. Мотивований працівник зацікавлений виконувати завдання організації й у такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці на винагороди, які надає організація, та зіставлення результатів і винагород. Відомий фахівець із теорії та практики управління Д. Карнегі небезпідставно стверджує: «У світі є лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити... І цей спосіб полягає у тому, щоб спонукати іншу людину захотіти це зробити... Єдиний спосіб, яким я

можу спонукати вас щось зробити, – це дати вам те, що ви хочете». Залежно від рівня умотивованості працівників їхні потенційні можливості як уособлення нагромаджених знань, умінь, навичок, здатностей, фізичних даних тощо можуть використовуватися з різною віддачею. Якщо працівник не має належних мотивів до праці, то якою б не була його компетентність, це не матиме особливого значення для результативності трудової діяльності.

У процесі трудової діяльності мотивація впливає на такі характеристики як зусилля, старанність, наполегливість, сумлінність. Ту чи іншу роботу людина може виконувати, витрачаючи різні зусилля. Працівник може працювати впівсили або в повну силу, може намагатися виконувати складну або просту роботу, важку або легку, вибирати рішення прості або складні, інноваційні. Це залежить від того, наскільки людина мотивована на конкретний рівень зусиль у своїй трудовій діяльності. Різною може бути і старанність людини: одна намагається робити все якнайліпше, виявляти ретельність, творчість, прагнути до підвищення кваліфікації, удосконалювати свої навички; друга може працювати з невисоким рівнем старанності. Наступна характеристика діяльності, на яку впливає мотивація, – це наполегливість працювати далі й розвивати розпочату справу, виявляти інтерес до роботи, її результатів. Залежно від умотивованості людини наполегливість може бути різною, а отже, різними будуть результати діяльності. Ту саму роботу людина може виконувати з різним рівнем сумлінності, а значить, відповідальності, ініціативності, результативності.

Високий рівень умотивованості працівників є чинником формування конкурентних переваг організації. Наявність на підприємстві власної системи мотиваційного менеджменту, здатного реагувати на мінливі умови ведення бізнесу, є одним з ресурсів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Неможливо ефективно управляти підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без розроблення дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню

конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпеченню справедливої оплати праці та гідного рівня винагороди, створенню належних умов праці, атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу й лояльність до підприємства та, відповідно, на високі результати праці.

Наявність мотивації на підприємстві є запорукою ефективного управління персоналом, адже вона спрямована на активізацію людей до трудової діяльності.

Мотивація є однією з функцій менеджменту та спонукає працівників до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивація як функція менеджменту забезпечує:

- формування у персоналу стимулів до роботи;
- вплив на працівників з метою зміни його ціннісних орієнтацій;
- створення мотиваційного ядра на підприємстві;
- розвиток робочого потенціалу.

Завдання, які вирішуються на підприємстві завдяки мотиваційній функції:

- підвищення продуктивності та якості праці;
- формування сприятливого клімату на підприємстві;
- гідна оцінка результатів працівників;
- поширення позитивного досвіду успіхів в колективі;
- становлення організаційної культури.

У таблиці 1.1 відобразимо внутрішні та зовнішні фактори формування мотивації на підприємстві.

Таблиця 1.1

Фактори формування мотивації на підприємстві

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Потреби та інтереси Соціальні установки Індивідуальна позиція щодо певних речей Моральні переконання Очікування Сприйняття Усвідомлення певних цінностей	Стимули, котрі застосовує підприємство в залежності від своїх цілей, характеру та способу діяльності, продукту чи послуги.

Досвід управління персоналом показує, що робота, котра недостатньо стимулюється, виконується з неповною чи низькою трудовою віддачею. Основним елементом мотивації є потреби працівника. Потреба – це те, що необхідне людині, чого їй бракує і що вона хотіла б мати. Людина відчуває потребу при незадоволеності чи суперечності між функціонуванням та розвитком і обмеженістю чи відсутністю засобів забезпечення. Цей стан визначає ставлення людини до задоволення власних потреб. Потреба є регулятором взаємовідносин людини і зовнішнього середовища. У таблиці 1.2 відобразимо основні ознаки потреб людини.

Таблиця 1.2

Основні ознаки потреб людини

№	Ознака	Характеристика
1.	Імпульсивність	З одного боку, потреба — це внутрішня спонuka, що викликає стан невдоволеності, з іншого — дія певної спонuki обмежена у часі; задоволення однієї потреби відкриває шлях до іншої;
2.	Вибірковість	Визначає потребу в трьох аспектах: якісному, кількісному, часовому. Останній аспект визначає пріоритетність задоволення потреб;
3.	Повторюваність	Кожна потреба згодом відтворюється, що дає змогу впливати на цю потребу в довготривалому періоді;
4.	Спадкоємність	Кожна нова потреба зберігає в собі те позитивне, що було вироблено або одержано в попередньому досвіді;
5.	Активність	Ознака самої потреби як стану невдоволеності, як спосіб задоволення потреби та передумова виникнення нових потреб.

Інтерес є наступним елементом, що формує поведінку людини. Він є виразом об'єктивної залежності задоволення потреб від соціальних умов життєдіяльності людини. Зміст інтересу визначається, змістом, характером і спрямованістю потреби та соціальними умовами забезпечення або незабезпечення потреби. Кожен працівник має потребу в одержанні матеріальної вигоди за свою працю, але має різне ставлення до засобів і умов одержання цієї винагороди. З цим пов'язано те, що працівник не бажає змінювати роботу на більш оплачувану. Потреба орієнтує людину на об'єкт її задоволення, а інтерес - на ставлення до тих умов, від яких залежить задоволення цієї потреби.

Усвідомлення потреб та інтересів зумовлює внутрішнє спонукання людини до конкретних дій задля задоволення своїх потреб. Таке усвідомлене спонукання до дії в теорії управління називається мотивом. Потреби перетворюються на мотиви лише в тому разі, коли людина усвідомлено готова на здійснення конкретних дій. Часто потреби виникають у людини, але не розвиваються до стадії прийняття дій і тому залишаються не реалізованими.

Організація, впливає на поведінку людини, спонукаючи її до дії зовнішніми чинниками. Такі зовнішні спонуки до дії є стимулами. Стимули можуть перетворюватись на мотив, коли він визнається людиною.

Внутрішні та зовнішні фактори спонукають працівника до активних дій у взаємодії та визначають його цілеспрямовану поведінку. Ця поведінка залежить від конкретних цілей працівника. Мотивуючи працівника, керівництво повинне задовільнити особисті потреби людини заради якісно виконаної роботи. Працівник також повинен усвідомлювати переваги, які він отримає при досягненні цілей підприємства.

Засобами задоволення потреб працівників можуть бути просування по службі, підвищення заробітної плати, підвищення розряду чи звання, одержання нових знань та навичок.

При задоволенні потреби працівника можливі такі реакції: задоволення, часткове задоволення або незадоволення. Від цього залежить подальший результат роботи працівника.

На рисунку 1.1 відобразимо основні елементи мотиваційного менеджменту.

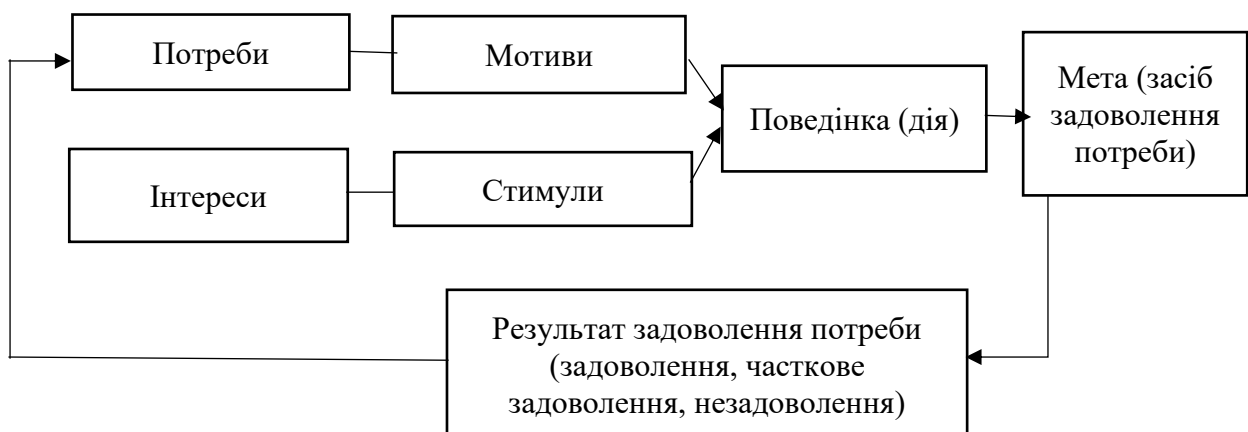


рис. 1.1. Основні елементи мотиваційного процесу

На рис. 1.1 зображено логічну послідовність мотиваційного процесу, в основі якого проблема задоволення потреб. Від задоволення чи незадоволення потреби залежить діяльність працівника та якість виконання ним поставлених задач. Ця модель мотиваційного менеджменту містить шість стадій для управління працівниками через потреби. На рис. 1.2 зобразимо стадії мотиваційного процесу персоналу.

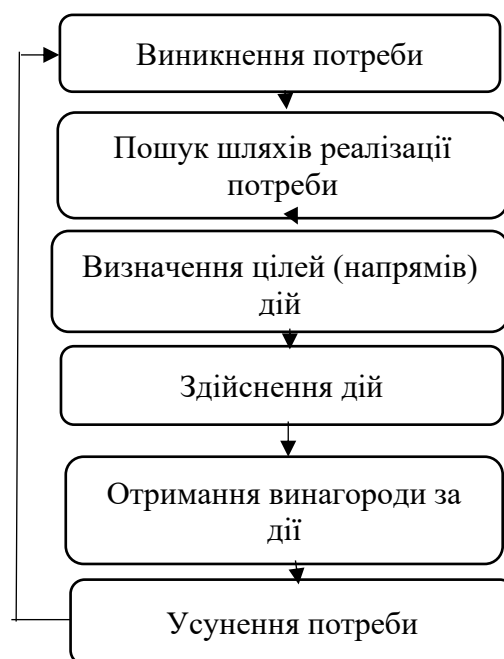


рис 1.2. Стадії мотиваційного процесу

На першій стадії виникає відчуття фізіологічна чи фізична нестача. Потреби можна поділити на фізіологічні, психологічні та соціальні. В другій стадії людина починає шукати шляхи задоволення потреби котра виникла. Потребу можна задовільняти, подолати або не помічати. На третій стадії людина обирає конкретні напрями дії, цілі або засоби, які можуть привести до задоволення потреби. Керівник в процесі управління допомагає працівнику поставити цілі, поєднати їх з цілями організації, визначити подальші дії і винагороду. Четверта стадія безпосередньо саме здійснення дій з їх можливим коригуванням. На п'ятій стадії при виконанні роботи працівник отримує винагороду, оцінюється рівень досягнутої цілі та очікувані результати. На останній стадії відбувається усунення

потреби. Ці стадії є типовими для працівників різноманітних підприємств. Система потреб на кожному підприємстві має свою специфіку, вона стосується вторинних потреб, адже первинні не залежать від професійного та соціального статусу. Фізіологічні потреби задовольняються матеріальними засобами, психологічні та соціальні — через трудову та статусну мотивації.

У таблиці 1.3. розглянемо потреби, котрі повинні враховувати керівники підприємств, що працюють з працівниками.

Таблиця 1.3

Потреби працівників, що враховуються керівниками

Назва	Характеристика	Потреба
Домінантність	Прагнення контролю та впливу на поведінку працівників	Відчуття цінності та важливості для підприємства
Агресія	Прагнення засудити, принизити чи образити	Підтримка дружньої атмосфери в колективі
Автономія	Прагнення звільнитися від опікування та контролю	Можливість проявляти свій креативний та творчий потенціал в роботі
Прагнення підпорядкування	Відсутність взаємодопомоги та порад	Потреба у повазі, бажання мати авторитет, визнання на підприємстві та досягати успіхів в роботі
Егоїзм	Прагнення до реалізації тільки своїх інтересів	Соціальність (альтруїзм) — прагнення поступатися своїми інтересами заради інших;
Самозахист	Прагнення уникати небезпеку, обережність, уникнення боротьби	Відчуття безпеки та комфортного психоемоційного та фізичного стану під час трудової діяльності
Дотримання порядку	Прагнення чистоти, акуратності	Відвідування комфортного та зручного робочого місця

Перелік потреб може бути значно ширшим, але для працівників одними з найважливіших потреб є альтруїзм на підприємстві, тепла та дружня атмосфера в колективі, взаємодопомога між працівниками тощо. Важливим є виявлення конкретних потреб для того чи іншого працівника за допомогою моніторингу, при використанні опитування чи анкетування, що дасть можливість керівнику вплинути на роботу та мотивацію працівників через їх потреби.

Для кращого розуміння мотивації праці її дослідження варто розпочати з виокремлення основних частин загального мотивування. У цьому допоможе зарубіжний досвід.

Отже, виокремлюють такі складові мотивації:

1. Економічна складова, зосереджена на формуванні середнього класу в суспільстві. Люди працюють здебільшого для задоволення своїх економічних потреб. Саме тому в економічній складові використовують матеріальні стимули, представлені преміями, доплатами тощо.

2. Соціальна складова мотивації визначає ставлення до робочої сили як до ресурсу вирішального значення. Завдяки впровадженню у практику такого ставлення японські та європейські фірми випереджають американські компанії в конкурентній боротьбі. Визначення трудових ресурсів як найважливішої складової успішної діяльності фірми формує дбайливе ставлення до працівників, піклування про їх відпочинок та мікроклімат у колективі, відповідність амбіцій працівника та здібностей посаді, на якій він працює. Оскільки особливості менталітету українців наближають їх до рис ментальності народів Кореї, Японії та інших країн Сходу, то можна з впевненістю говорити про те, що соціальне мотивування принесе не менші результати в економіці України: зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності української продукції. Можна стверджувати і про значний соціальний ефект: зацікавленість працею та кінцевими результатами роботи, покращення здоров'я нації та тривалості життя, зменшення смертності осіб працездатного віку. На сьогодні існує зовсім інша ситуація: робітники незадоволені ставленням до них керівництва, приватні підприємці байдужі до проблем зі здоров'ям, що пов'язані з трудовою діяльністю.

3. Науково-технічна складова мотивації спонукає до нової моделі розвитку і використання трудових ресурсів, в основу якої покладено орієнтацію на інтегровану в систему виробництва висококваліфіковану робочу силу. Основними елементами цієї моделі можуть бути: безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації; багатопрофільність і мобільність

робочої сили, гнучкість організації і систем стимулювання праці; партнерські відносини між менеджерами і виконавцями.

4. Екологічна складова мотивації працівника зумовлює такі явища, як загальна екологізація освіти і всієї економіки країни, розроблення і використання природоохоронних технологій, що у розвинених країнах, особливо в Європі, стали найбільш привабливими сферами інвестицій. В Україні така ситуація не спостерігається. Багато екологів працюють не за фахом. Для поліпшення мотивації праці застосовують певні засоби, які можна об'єднати в п'ять відносно самостійних напрямків : матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу у процес управління і негрошове стимулювання. Також під час дослідження мотивації праці варто звертати увагу на питання мотивації інтелектуальних працівників та працівників фізичної праці, адже застосовувати однакову мотивацію для цих двох категорій є недоцільно, бо вона не буде результативною. Незважаючи на стереотип, що для інтелектуальних працівників визнання краще за все, а працівникам фізичної праці – необхідні лише гроші, спеціалісти майже одногolosно заявили – перевага матеріального фактора для працівників не залежить від роду діяльності. Можна впевнено стверджувати, що для двох груп працівників матеріальна винагорода і стабільність є найбільш значними. Інші фактори стимулювання праці дещо відрізняються. Враховувати додаткові мотиваційні фактори варто залежно від важливості тієї чи іншої позиції компанії. Чим важливіший співробітник, тим більше потрібно підлаштовувати під нього систему мотивації, адже мова йде про те, що працівник дефіцитної спеціальності більш значний для компанії ніж наприклад, бухгалтер, який теоретично посідає вищий ступінь ієрархії.

В Україні матеріальна мотивація є дуже поширена, це пов'язано з відносно низьким рівнем життя населення. За кордоном, в той же час, вона не є така популярна, адже середня заробітна плата там вища і, відповідно, вищий рівень життя. Саме тому в розвинених країнах набуває поширення соціальна мотивація, яка полягає у прагненні працівників задовольняти свої духовні потреби. Працівник бажає відчувати свою важливість, хоче розвиватися, брати активну

участь у житті фірми тощо. Звичайно така тенденція розвивається і на теренах нашої країни, але темпи її розвитку не такі стрімкі як би хотілося. Саме тому керівникам чи відповідальним особам потрібно розвивати цей напрям, адже це буде вигідно як з соціальної, так і з економічної точки зору, бо матеріальне стимулювання потребує значних витрат, і не забезпечує відповідної якості. За кордоном практикують таку форму мотивації праці як гнучкий графік роботи. Це забезпечує працівникам можливість працювати вдома, що значно покращує ставлення до роботи і, відповідно, підвищує її якість. Окрім цього, працюючи вдома, працівник може виконати набагато більший обсяг роботи. В британських фірмах великого поширення набуло заохочення у формі подарунків. Ще одним дієвим способом мотивації праці є створення самоправних груп. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координацію з іншими відділеннями тощо.

1.2. Мотиваційний менеджмент: структура, цілі і роль в системі загального менеджменту підприємства

Мотивація спонукає працівника виконувати певні дії та безпосередньо роботу пов'язану з трудовою діяльністю.

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе або інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети або мети організації.

За допомогою програми [Google Ngram Viewer](#) можемо бачити популярність поняття «мотивація» з 2000 по 2022 роки, побудуємо графік (рис. 1.3).

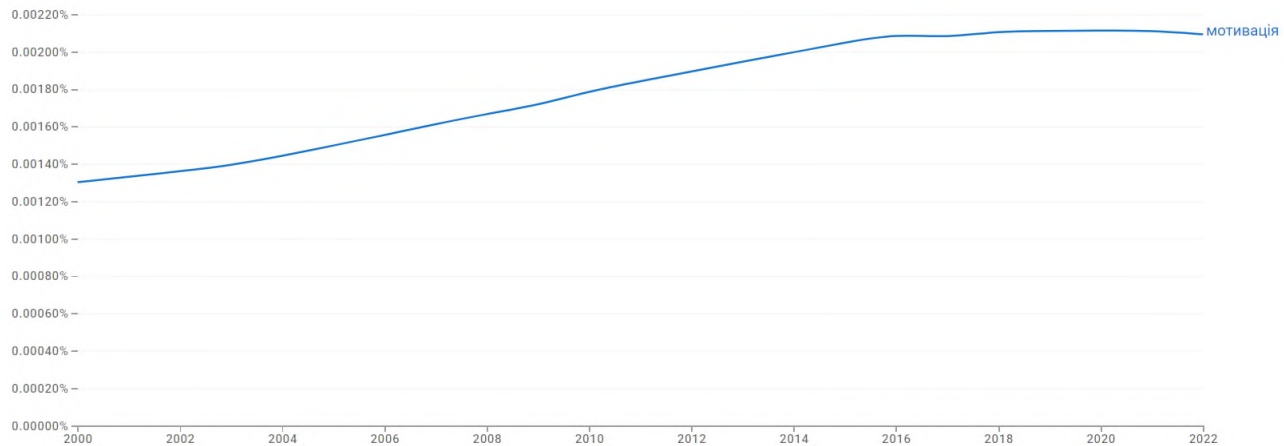


рис. 1.3. Актуальність поняття «мотивація» за 2000-2022 рр.

Бачимо, що поняття мотивації набирає все більшої популярності з кожним роком.

Функція мотивації серед загальних функцій менеджменту є однією з основних функцій та спонукає працівників до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці.

Класифікацію мотивації за різними ознаками відобразимо у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація мотивації за певними ознаками

Ознака	Різновид	Характеристика
За основними групами потреб	Матеріальна мотивація	Прагнення до статку, кращого рівня життя. Мотивація залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації.
	Трудова мотивація	Породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини. Кожен працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового росту.
	Статусна мотивація	Є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з його прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Також працівнику може бути властиве прагнення до

		лідерства в колективі, прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.
За засобами, що використовуються	Нормативна мотивація	Спонування людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування.
	Примусова мотивація	Грунтується на використанні влади й погрозі адміністративних покарань працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.
	Стимулювання	Вплив на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки.
За джерелами виникнення	Внутрішня мотивація	Проявляється, коли людина, виконуючи роботу формує мотиви. Це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню, бажання боротися. Керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби й знайти способи їхнього задоволення.
	Зовнішня мотивація	Вплив на суб'єкт відбувається ззовні, через заробітну плату, розпорядження, правила поведінки тощо.
За напрямком досягнення	Позитивна мотивація	Матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника й довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи.
	Негативна мотивація	Матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді

Методи та заходи мотивації, які надходять із зовнішнього середовища, безпосередньо від організації, роботодавця чи менеджера відносяться до зовнішнього типу мотивації. Тим не менш варто акцентувати увагу також на внутрішню мотивацію. Це форма мотивації, яка відбувається з особистих або внутрішніх бажань та цілей людини. Подібний вид мотивації обумовлений особистим інтересом до процесу досягнення мети, або задоволенням від фінального результату своєї роботи. Ефективність та результативність такої форми мотивації прямо залежать від самої людини – її характеру, темпераменту, амбітності, «сили волі», поглядів тощо.

Можемо виділити такі основні приклади внутрішньої мотивації, які об'єднаємо у наступні групи:

- досягнення (бажання досягти цілей, вирішити нові завдання, довести свою компетентність та спроможність як самому собі, так і оточуючим);
- особистісний ріст (прагнення до нових знань, вмінь, самовдосконалення, бажання досягти «кращої версії себе»);
- визнання (схвалення оточуючими власних здобутків, задоволення амбіцій, отримання підтвердження власних успіхів);
- соціальна мотивація (бажання належати до певної соціальної групи, мати певний статок та бажане коло спілкування). У таблиці 1.5 зобразимо застосування можливості використання зовнішніх та внутрішніх винагород на підприємстві.

Таблиця 1.5

Застосування винагород керівництвом на підприємстві

Внутрішня винагорода	Зовнішня винагорода
Забезпечує сам процес виконання роботи	Виникає не від самої роботи, а надається організацією
- почуття досягнення результату	- підвищення заробітної плати
- почуття змістовності й значимості виконуваної роботи, самоповага	- просування по службі
	- надання символів службового статусу й престижу
- дружба й спілкування, що виникають у процесі роботи	- похвала й визнання з боку керівництва
- прийнятні умови роботи й точна постановка завдання	- додаткові виплати

В основі всіх сучасних концепцій мотивації персоналу лежать 4 базові теорії, засновані на потребах людини:

1. Теорія Герцберга. У цій теорії вважається, що ефективність і результативність підприємства залежить від зовнішніх і внутрішніх умов. Відповідно до них необхідно забезпечувати працівників комфортними умовами праці (зовнішній аспект) і стимулювати почуття задоволення від роботи (внутрішній аспект).

2. Теорія Тейлора. Він вважає, що мотивація співробітника залежить від того, наскільки робота задовольняє його фізіологічні потреби і інстинкти. Відповідно до цього система мотивації повинна будуватися на ряді управлінських методів, серед яких найбільш важливі: установка чітких правил для виконання посадових обов'язків, оплата праці відповідна кількості робочих годин або результативності, присутня мінімальна ступінь тиску на співробітників. Колеги повинні відчувати певну конкуренцію в роботі і навіть азарт.
3. Теорія Макклелланда. Він вважає, що людина керується трьома базовими бажаннями: влада, приналежність до певної групи людей, успішність. Відповідно до цього можна весь колектив розділити на 3 умовні групи, для яких підбираються окремі методи мотивації.
4. Теорія Маслоу. Одна з найпопулярніших в соціологічному просторі теорія потреб людини. Він бачив індивіда, як істоту з потребами у вигляді піраміди. Зобразимо піраміду потреб Маслоу на рис. 1.4.



рис. 1.4. Піраміда потреб Маслоу

На першому місці у нас фізіологічні потреби, на другому — потреба в безпеці, на третьому — любов (якщо говорити про роботу, то повага з боку колег), на четвертому — визнання (з боку колег і суспільства), і на п'ятому — самовдосконалення як людини і професіонала. Відповідно до цього і будується схема мотивації співробітників.

Маючи таку розлогу теоретичну базу фахівці, визначаючи якою буває мотивація персоналу, поділяють її методи на 2 види: матеріальні та нематеріальні.

Мотивація на підприємстві буде ефективною при задоволенні матеріальних потреб працівників та матеріальному інтересі. Кожна людина прагне до покращення добробуту та матеріального стану, отже буде готова до збільшення якості та кількості результативності праці.

Заробітна плата працівників залежить від складності та виконання роботи, професійних і ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Існує три основні моделі заробітної плати:

1. Ринкова (на основі договору між організацією і працівником).
2. Колективна (на основі договору між адміністрацією підприємства і профспілкою працівників, або іншим органом, що представляє їх інтереси).
3. Державна (на основі визначення рівня мінімальної заробітної плати і параметрів, що її регулюють).

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту працю, нижче якої не може проводитися оплата за виконану роботу. До мінімальної заробітної плати не включають доплати, надбавки та компенсаційні виплати.

Заробітна плата в системі менеджменту персоналу відіграє функцію управління поведінкою персоналу та витратну функцію, тобто працівник отримує лише частку коштів, яку роботодавець виплачує на утримання працівника.

Винагорода за кінцеві результати виплачується як в прибуткових, так і в неприбуткових підрозділах і залежить від результатів діяльності, що поділяються: кількість, якість та своєчасність виконаних робіт. Для кожного підрозділу встановлюються показники результатів діяльності в залежності від специфіки роботи підрозділу.

Премія виплачується тільки при умові наявності прибутку від результатів діяльності (в той час, як винагорода не залежить від прибутку). Премію отримують лише ті структурні підрозділи, які безпосередньо впливають на одержання прибутку, всі інші отримують лише винагороду.

Призначенням матеріальної допомоги є додаткове стимулювання працівників та допомога працівникам у надзвичайних випадках.

Елементами матеріальної допомоги є наступні:

1. Матеріальна допомога у випадках надзвичайного сімейного характеру (весілля, народження дитини, лікування, поховання).
2. Медичне страхування, кредити на купівлю житла або авто.
3. Оплата навчання, проїзду, засобів комунікації.

Щоб заробітна плата виконувала мотиваційну функцію необхідно дотримуватися наступних умов:

1. Заробітна плата викликає зацікавленість працівника у її отриманні.
2. Заробітна плата пов'язана з результатами роботи, і цей зв'язок прозорий.
3. Працівник в процесі роботи не відчуває негативних факторів впливу, що заважають йому виконувати роботу,
4. Заробітна плата суттєво збільшує дохід працівника.
5. Заробітна плата виплачується вчасно.

До нематеріальних методів мотивації відносяться наступні:

- можливості для професійного й особистісного зростання співробітника;
- моральне заохочення;
- пільги.

Існують також моральні методи мотивації працівників, їх ефективність проявляється при наявності в колективі взаємоповаги, довіри, уважного ставлення колег та керівництва.

Надання пільг є популярним методом нематеріального стимулювання.

Розглянемо види пільг, які можуть використовуватися на підприємстві:

- медичне страхування працівників;
- інші види страхування (туристичне, особистого майна тощо);

- програми пенсійного забезпечення;
- харчування впродовж робочого дня;
- транспортні витрати;
- оплачувані відпустки;
- гнучкий графік роботи;
- культурні заходи;
- разова матеріальна допомога при певних обставинах (ювілей, народження дитини, весілля, смерть близьких родичів);

Не у всіх підприємствах перераховані види пільг відносяться до нематеріального стимулювання. Часто керівництво до нематеріальних методів мотивації відносить лише моральне стимулювання та професійний розвиток. Іноземні компанії в області управління персоналом до перерахованих пільг застосовують термін «соціальні виплати» або «бенефіти».

Мотивація персоналу є одним із важливіших важелів впливу на трудовий колектив, який проявляється у різних формах та істотно впливає на ефективність праці та кінцевий результат. Кожна конкретна форма мотивації може застосовуватись як до колективу загалом, так і до окремого працівника (спрямування мотиваційних заходів). У першому випадку (колективна мотивація) про результативність застосовуваних методів судять виходячи із загального результату роботи колективу за конкретний проміжок часу. У варіанті застосування індивідуального спрямування мотивації, до уваги беруться окремі показники конкретного працівника, до якого застосовувались мотиваційні заходи, та їх вплив на досягнення кінцевої мети підприємства.

При обранні того чи іншого напрямку спрямування мотиваційних заходів, підприємство чи організація мають враховувати наступні чинники:

- специфіку діяльності організації, підприємства, установи тощо;
- бажаний кінцевий результат;
- кількість трудового персоналу;
- пропорційність впливу роботи одного працівника на кінцевий результат діяльності підприємства.

Перераховані вище чинники є важливими для максимізації кінцевого результату від застосування методів мотивації щодо персоналу. Колективна мотивація у вигляді надбавки до зарплатні, нарахування додаткового відсотку від продажу, нарахування бонусів, колективна поїздка на відпочинок, додатковий вихідний, скорочення робочого дня тощо застосовується до усього колективу, зазвичай у формі разового заохочення. Такий напрям мотивації може запроваджуватись як у матеріальній, так і нематеріальній формах. Роботодавець самостійно формує той необхідний ефект від роботи колективу (підвищення продажів, збільшення клієнтської бази, підвищення середнього доходу, економія витрат, підвищення продуктивності праці, злагоджену колективну роботу тощо), за який реалізовується та чи інша форма мотивації. Колективна мотивація виправдовує очікування в тому випадку, коли робота трудового персоналу взаємопов'язана та взаємозалежна, коли кінцевий результат залежить від якісної роботи кожного працівника, і, власне, весь персонал має працювати як єдиний злагоджений механізм. Індивідуальна мотивація найчастіше застосовується в організаціях, де кожен працівник виконує однакову роботу і на них покладені рівні обов'язки. Іншими словами, кінцевий результат такого підприємства – це сума із проміжних результатів кожного із членів персоналу. В такому випадку найбільш дієвими методами мотивації є такі, які здатні викликати здорову конкуренцію всередині персоналу (надбавка до зарплати, премія, грамота, подяка, разові призи, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, лояльний графік роботи тощо). Такого роду і форми мотивація здатна підвищити колективний інтерес до роботи, розкрити амбітність та можливості окремих працівників, створити в колективі атмосферу своєрідного «змагання» за кращий результат, що, як наслідок, призведе до підвищення показників роботи самого підприємства. Розглядаючи теоретичні аспекти мотивації та враховуючи практичний досвід, стає очевидним, що методи, форми, спрямування мотивації щодо трудового персоналу можуть бути абсолютно різними. Кожен роботодавець, менеджер, аналізуючи специфіку діяльності своєї організації,

особливості та потреби свого персоналу, обирає ту форму та напрям мотивації, який принесе максимальний ефект та позитивно вплине на кінцевий результат

Дослідження питання мотивації розвивається, еволюціонує та модифікується разом із змінами в світі та суспільстві, а також науково-технічним та технологічним прогресом на підприємстві, організації тощо. Саме тому вивчення проблем мотивації трудового персоналу залишається актуальним і має досить великі перспективи для подальшого дослідження. Подальшого опрацювання потребують приклади мотиваційних заходів для конкретного виду діяльності, детальна характеристика розробленої мотиваційної схеми, яка найбільш ефективно вплине на кінцевий результат та процес менеджменту на організації.

1.3. Правове регулювання діяльності підприємств у сфері управління персоналом

Правове забезпечення системи управління персоналом полягає у розробці та використанні коштів юридичного впливу на роботодавців і найманих працівників з метою досягнення ефективної діяльності організації, а також дотримання прав і обов'язків сторін, забезпечених законодавством.

Основними завданнями правового забезпечення системи управління персоналом є:

- правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцем і найманим працівником;
- захист прав і законних інтересів працівників, що випливають з трудових відносин;
- дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин;
- розробка та затвердження локальних нормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого та економічного характеру;
- підготовка пропозицій про зміну чинних або скасування застарілих і фактично тих, що втратили чинність нормативних актів, виданих в організації з трудових, кадрових питань.

На рис. 1.5 зобразимо відповідальних осіб за виконання вимог з правового забезпечення системи управління персоналом на рівні організації.



рис.1.5. Відповідальні за виконання правового забезпечення управління персоналом

Джерела трудового права – це форми вираження правових приписів через нормативні акти як результат діяльності компетентних органів держави, які встановлюють чи санкціонують правові норми, обов'язкові для сторін правовідносин, які є предметом трудового права. До джерел трудового права належать нормативні акти, які видаються, санкціонуються, застосовуються та охороняються компетентними органами і містять в собі норми, спрямовані на регулювання трудових відносин між суб'єктами трудового права на підставі трудового договору на підприємствах усіх форм власності, а також у фізичних осіб. Ці нормативні акти обов'язкові для виконання і забезпечуються примусовою силою держави у разі їх невиконання.

Найважливішим джерелом вітчизняного права в цілому, в тому числі і трудового, є Конституція України. Вона є основним законом та має найвищу юридичну силу. Всі закони та акти державних органів видаються на основі і відповідно до Конституції згідно з ч. 2, ст. 8. Конституція забороняє будь-які форми обмеження прав громадян за ознаками соціальної, расової, національної, мовної чи релігійної належності. Праця є вільною, кожен має право на працю в умовах, що відповідають вимогам безпеки та гігієни, на винагороду за працю без якої дискримінації і не нижче встановленого законом мінімального розміру оплати праці, а також право на захист від безробіття. У Конституції збереглися встановлені 1978 року права і обов'язки громадян, і за рахунок внесення прав і свобод, закріплених у міжнародно-правових актах про права людини, значно розширений їх перелік:

- Право на підприємницьку діяльність закріплено в ст. 42;
- Право працівників на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів закріплено в ст. 44;
- Право на належні і безпечні умови праці – ст. 43;
- Право на соціальний захист у разі безробіття – ст. 46;
- Право на працю в ст. 43 сформульоване відповідно до ст. 23. Загальної декларації прав людини.

Конституція закріплює право на відпочинок, на обмеження законом робочого часу, на вихідні та святкові дні, оплачувану щорічну відпустку, а також право на індивідуальні та колективні трудові спори.

Конституція як основний закон держави:

- забезпечує єдність правового регулювання праці на підприємствах усіх форм власності;
- закріплює принципи регулювання, які проявляються в конституційних трудових правах, в юридичних гарантіях щодо всієї системи законодавства;
- встановлює рівність перед законом – ст. 24;
- визначає право на участь у профспілках з метою захисту своїх прав та інтересів у ст. 36,
- закріплює рівноправність при вступі на державну службу в ст. 38.

Конституція закріплює основні права громадян як суб'єктів трудового права і відображає принципи трудового права. Тим самим Конституція визначає зміст інститутів трудового права, спрямованих на забезпечення юридичними гарантіями цих основних конституційних трудових прав.

Другим за юридичною силою нормативним актом у галузі праці є Кодекс законів про працю України (КЗпП). Цей документ регулює трудові відносини працівників, правові засади і гарантії здійснення громадянами права розпоряджатися своїми здібностями до праці в Україні, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного

рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Поряд з КЗпП діють і закони України, які також є джерелами трудового права. Вони поділяються на ті, які:

- повністю регулюють трудові відносини;
- містять окремі норми, спрямовані на врегулювання трудових правовідносин.

У таблиці 1.6 відобразимо законодавчу базу, що регулює та контролює трудові відносини на підприємстві.

Таблиця 1.6

Законодавча база щодо регулювання трудових відносин

№	Назва закону	Сутність
1.	Закон України від 1 березня 1991 р. «Про зайнятість населення»	Цим законом закріплено право громадян України вільно вибирати види діяльності, які не заборонені законодавством; унеможлиблюється будь-яка форма примусу до праці (п. 2 ст. 1). Добровільна незайнятість громадян не є підставою для притягнення їх до адміністративної або кримінальної відповідальності. Цим же Законом закріплена добровільність роботи, виду діяльності, безоплатне навчання безробітних новим професіям, перепідготовка в навчальних закладах чи в системі державної служби зайнятості (ст. 4). Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні основи працевлаштування і зайнятості населення та його захист від безробіття.
2.	Закон України «Про власність» від 08.12.1991 р	Дає визначення права власності та встановлює право власності на договірній основі використовувати працю інших громадян, забезпечивши їм соціальні та економічні гарантії.
3.	Законом України від 1 липня 1993 р. «Про колективні договори і угоди»	Визначає порядок врегулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом і профспілкою чи іншим органом, уповноваженим трудовим колективом на представництво його інтересів. Законом вирішене питання узгодження інтересів працівників з власниками або уповноваженими ними органами,

		фактично закріплено принцип участі трудових колективів чи їх представницьких органів у встановленні умов праці та здійсненні контролю за дотриманням законодавства про працю.
4.	Закон України «Про профспілкові організації»	Визначає особливості правового регулювання, порядок утворення, права та гарантії діяльності профспілок.
5.	Закон України від 24 березня 1995 р. «Про оплату праці»	Визначає конкретизоване право на винагороду і закріплено принцип матеріальної зацікавленості працівників у наслідках своєї роботи, принцип договірного регулювання праці, яка здійснюється на основі системи угод, що укладаються на державному, галузевому, регіональному та виробничому рівнях.
6.	Закон України від 14 жовтня 1992 р. «Про охорону праці»	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності. Він регулює за участі відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи чи організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. Цей Закон відображає принцип безпеки праці.
7.	Закон України від 15 листопада 1996 р. «Про відпустки»	Кожен, хто працює, має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки. Цим законом встановлені державні гарантії права на відпустку, визначені умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи. Право на відпустку громадяни України мають незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності підприємства, установи, організації.

Трудова діяльність, відрізняючись за умовами праці та правовим статусом суб'єктів, обумовлює різноманітність підзаконних нормативно-правових актів. Підзаконними вони називаються тому, що приймаються відповідно до законів з метою розвитку їх положень. До них відносять: постанови Верховної Ради України, укази і розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства праці та соціальної політики України та інших міністерств і відомств. У статті 9

Конституції України міститься положення, відповідно до якого чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України.

В умовах переходу до ринкової економіки зростає роль локальних нормативних актів про працю. Нормативні акти, які у централізованому порядку, як правило, встановлюють вихідні, загальні положення, які потребують чи допускають конкретизацію. На їх основі розробляються внутрішньоорганізаційні документи, що створюють правові рамкові умови для управління персоналом. Локальні нормативні акти розробляються власником або уповноваженим ним органом за участю виборного профспілкового органу і приймаються загальними зборами (конференцією) даного підприємства, організації. До локальних джерел можна віднести: колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про преміювання, угоди з питань охорони праці.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені в установленому порядку компетентними органами або керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу управління персоналом. Воно полягає в організації розробки та застосування методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі управління персоналом.

Нормативно-методичні матеріали групуються за їхнім змістом. Розрізняють 3 групи документів:

- нормативно-довідкові документи;
- документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру;
- документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру.

Нормативно-довідкові документи містять норми і нормативи, необхідні при вирішенні задач організації та планування праці у сфері матеріального виробництва і управління. До них відносять:

- Тарифно-кваліфікаційний довідник – нормативний документ, призначений для тарифікації робіт і присвоєння тарифно-кваліфікаційних розрядів працівникам на основі внесених в довідники тарифно-кваліфікаційних характеристик;
- Положення про персонал – документ, що відображає питання професійного і соціального розвитку трудового колективу, його взаємин з адміністрацією, гарантованості зайнятості персоналу та інші питання;
- Класифікатор професій робітників, посад службовців і тарифних розрядів – документ, призначений для розв'язання задач, пов'язаних з оцінюванням чисельності робітників і службовців з урахуванням складу і розподілом кадрів за: категоріями персоналу; рівнем кваліфікації; ступенем механізації і умовами праці та інше.

Документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру. Документи цієї групи регламентують задачі, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом; містять методи і правила виконання робіт з управління персоналом. До цієї групи документів належать:

- посадова інструкція – документ, що регламентує діяльність кожної посади і містить вимоги до працівника, що обіймає цю посаду;
- положення про підрозділ – документ, що регламентує діяльність структурного підрозділу організації: завдання, функції, права, відповідальність;
- правила внутрішнього трудового розпорядку – організаційно-розпорядчий документ, що регламентує порядок прийому, переведення та звільнення робітників і службовців, основні обов'язки робітників і службовців, основні обов'язки адміністрації, робочий час і його

використання, заохочення за успіхи в роботі, стягнення за порушення трудової дисципліни, внутрішньооб'єктний режим і організацію роботи;

- штатний розпис – організаційно-розпорядчий документ, що містить перелік найменувань посад постійних співробітників із зазначенням кількості однойменних посад і розмірів посадових окладів. Штатний розпис затверджується власником підприємства, керівником або вищим органом.

Документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру. Ці документи містять правила, норми, вимоги, які регламентують стандарти всіх категорій і видів технічних та економічних аспектів функціонування системи управління персоналом. Норми планування приміщень і робочих місць, стандарти, технічні установки, тарифні ставки, коефіцієнти доплати.

Висновки до I розділу

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе або інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети або мети організації.

Наявність мотивації на підприємстві є запорукою ефективного управління персоналом, адже вона спрямована на активізацію людей до трудової діяльності.

Мотивація є однією з функцій менеджменту та спонукає працівників до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивація як функція менеджменту забезпечує:

- формування у персоналу стимулів до роботи;
- вплив на працівників з метою зміни його ціннісних орієнтацій;
- створення мотиваційного ядра на підприємстві;
- розвиток робочого потенціалу.

Завдання, які вирішуються на підприємстві завдяки мотиваційній функції:

- підвищення продуктивності та якості праці;
- формування сприятливого клімату на підприємстві;
- гідна оцінка результатів працівників;
- поширення позитивного досвіду успіхів в колективі;
- становлення організаційної культури.

Призначенням матеріальної допомоги є додаткове стимулювання працівників та допомога працівникам у надзвичайних випадках.

Елементами матеріальної допомоги є наступні:

1. Матеріальна допомога у випадках надзвичайного сімейного характеру (весілля, народження дитини, лікування, поховання).
2. Медичне страхування, кредити на купівлю житла або авто.
3. Оплата навчання, проїзду, засобів комунікації.

Щоб заробітна плата виконувала мотиваційну функцію необхідно дотримуватися наступних умов:

1. Заробітна плата викликає зацікавленість працівника у її отриманні.
2. Заробітна плата пов'язана з результатами роботи, і цей зв'язок прозорий.

3. Працівник в процесі роботи не відчуває негативних факторів впливу, що заважають йому виконувати роботу,

4. Заробітна плата суттєво збільшує дохід працівника.

5. Заробітна плата виплачується вчасно.

До нематеріальних методів мотивації відносяться наступні:

- можливості для професійного й особистісного зростання співробітника;
- моральне заохочення;
- пільги.

Існують також моральні методи мотивації працівників, їх ефективність проявляється при наявності в колективі взаємоповаги, довіри, уважного ставлення колег та керівництва.

Правове забезпечення системи управління персоналом полягає у розробці та використанні коштів юридичного впливу на роботодавців і найманих працівників з метою досягнення ефективної діяльності організації, а також дотримання прав і обов'язків сторін, забезпечених законодавством.

Основними завданнями правового забезпечення системи управління персоналом є:

- правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцем і найманим працівником;
- захист прав і законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин;
- дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин;
- розробка та затвердження локальних нормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого та економічного характеру;
- підготовка пропозицій про зміну чинних або скасування застарілих і фактично тих, що втратили чинність нормативних актів, виданих в організації з трудових, кадрових питань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Газорозподільні мережі України» та його місце на ринку

Основні відомості про українське підприємство ТОВ «Газорозподільні мережі України» сформовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «Газорозподільні мережі України»

1.	Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України»
2.	Код ЄДРПОУ	44907200
3.	Статутний капітал	250 000 000
4.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
5.	Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY GAS DISTRIBUTION NETWORKS OF UKRAINE
6.	Основний вид діяльності	35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи
7.	Інші види діяльності	35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи 42.21 Будівництво трубопроводів 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів 85.32 Професійно-технічна освіта 26.51 Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації 33.13 Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

		45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 71.20 Технічні випробування та дослідження
--	--	--

Засновником товариства є дочірня компанія «Газ України» НАК «Нафтогаз України». До структури ТОВ «Газорозподільні мережі України» входять головний офіс у Києві та Вінницька, Волинська, Дніпровська, Дніпропетровська, Житомирська, Івано-Франківська, Київська, Криворізька, Кропивницька, Львівська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Харківська міська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська філії.

ТОВ «Газорозподільні мережі України» створене у вересні 2022 року.

Згідно з Постановою КМУ № 1335 від 25 листопада 2022 року «Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових» ТОВ «Газорозподільні мережі України» передаються в експлуатацію державні газорозподільні мережі.

Нормативно – правові діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України»:

- кодекс газорозподільних систем;
- кодекс газотранспортної системи;
- кодекс усталеної практики України. Газорозподільчі системи;
- типовий договір розподілу природного газу, затверджений постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, від 30 вересня 2015 року № 2498;
- типовий договір транспортування природного газу;
- Закон України «Про ринок природного газу»;
- правила безпеки системи газопостачання;
- правила постачання природного газу;
- методики визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу;
- методології встановлення плати за приєднання до газотранспортних і газорозподільних систем;

- стандарти та вимоги до якості обслуговування споживачів та постачання природного газу;
- Закон України «Про житлово-комунальні послуги»;
- Закон України «Про забезпечення комерційного обліку природного газу»;
- Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність»;
- Постанова НКРЕКП від 26.03.2022 № 349 «Щодо захисту інформації, яка в умовах воєнного стану може бути віднесена до інформації з обмеженим доступом, у тому числі щодо об'єктів критичної інфраструктури»;
- договір на технічне обслуговування внутрішньобудинкових систем газопостачання багатоквартирного будинку.

Станом на грудень 2023 року, згідно з повідомленням пресслужби ТОВ «Газорозподільні мережі України» на Кіровоградщині, Харківщині, м. Харкові, м. Дніпрі та Дніпровському районі, м. Кривому Розі і Криворізькому районі, а також на Київщині, Львівщині, Житомирщині, Сумщині, Вінниччині, Дніпропетровщині, Хмельниччині, Івано-Франківщині, Миколаївщині, Волині, Черкащині, Чернігівщині постачання газу для населення здійснюють філії компанії «ГАЗМЕРЕЖІ».

У грудні 2022 року ТОВ «Газорозподільні мережі України» отримало від НКРЕКП ліцензію на право провадження господарської діяльності з розподілу природного газу в межах території Кіровоградської області (крім міста Гайворон). У січні 2023 року було створено Кропивницьку філію ТОВ «Газорозподільні мережі України».

У травні 2023 НКРЕКП розширила територію провадження господарської діяльності з розподілу природного газу в межах міста Дніпро та прилеглих населених пунктів Дніпровського району Дніпропетровської області. 1 червня запрацювала Дніпровська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України».

У червні 2023 територію провадження господарської діяльності з розподілу природного газу ТОВ «Газорозподільні мережі України» розширено. У зону відповідальності новоутвореної Харківської філії увійшли

населені пункти Богодухівського, Ізюмського, Красноградського, Куп'янського, Лозівського, Чугуївського та Харківського районів Харківської області.

В липні 2023 на «ГАЗМЕРЕЖІ» було покладено відповідальність за розподіл природного газу в прифронтовому Харкові та промисловому Кривому Розі. Відтак у серпні запрацювали Харківська міська та Криворізька філії.

Із 1 вересня 2023 року національний оператор почав розподіляти газ ще в трьох областях – Київській, Житомирській та Львівській.

Від 1 жовтня 2023 року філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» отримали ліцензії НКРЕКП на ведення діяльності у Вінницькій, Дніпропетровській, Івано-Франківській, Миколаївській, Сумській та Хмельницькій областях.

29 листопада 2023 року філії «ГАЗМЕРЕЖІ» отримали ліцензії на ведення діяльності в трьох областях – Волинській, Черкаській та Чернігівській.

2.2. Показники діяльності підприємства та їх залежність від мотиваційної політики

Ефективний внутрішній маркетинг відіграє важливу роль у підвищенні залученості співробітників, їх мотивації та загального успіху компанії. Сильна маркетингова система для персоналу сприяє формуванню лояльності до бренду, покращенню комунікації та узгодженню роботи співробітників із цілями підприємства. У газовій промисловості, де важливими є безпека, продуктивність і утримання кадрів, вдосконалення маркетингової системи гарантує, що працівники залишаються поінформованими, мотивованими та відданими цінностям компанії.

Внутрішній маркетинг – це набір стратегій, що використовуються організаціями для ефективної комунікації зі своїми співробітниками, забезпечення їх мотивації та залученості до місії компанії (Котлер і Келлер, 2016). Це перетворює працівників на амбасадорів бренду, підвищуючи рівень задоволеності роботою, рівень утримання персоналу та загальний моральний стан в колективі.

Добре розроблена внутрішня маркетингова система допомагає працівникам зрозуміти їхню роль у досягненні успіху компанії. Коли співробітники відчують зв'язок із місією підприємства, рівень їхньої залученості зростає, що веде до підвищення продуктивності та лояльності.

1.2 Зміцнення корпоративної культури

Маркетингові заходи повинні підтримувати основні цінності компанії, сприяючи формуванню сильної культури командної роботи, інновацій та безпеки – критично важливих у таких галузях, як газовидобуток. Співробітники, які ідентифікують себе з корпоративною культурою, частіше залишаються в компанії та показують кращі результати (Армстронг, 2019).

1.3 Зменшення плинності кадрів

Ефективний внутрішній маркетинг допомагає знизити рівень звільнень, формуючи відчуття приналежності та можливості кар'єрного зростання. Дослідження показують, що компанії зі стійким внутрішнім брендингом мають на 30% нижчий рівень плинності кадрів, ніж ті, що не використовують ефективні комунікаційні стратегії (Десслер, 2020).

ТОВ «Газорозподільні мережі України» має сильну організаційну структуру. Підприємство має чітко сформульовану місію та завдання організації, має ефективну систему мотивування персоналу, повноваження працівників чітко визначені, стосунки в колективі та з керівництвом довірливі та зрозумілі, робота організації є досить ефективна.

На ТОВ «Газорозподільні мережі України», згідно діючої організаційної структури, керівниками вищої ланки управління є – Голова правління. На підприємстві є заступники з наступних питань заступник з фінансово-економічної діяльності, заступник з експлуатаційної діяльності, заступник з комерційної діяльності, заступник з питань безпеки, заступник з розподілу природного газу та служба радників голови правління.

Голова правління: юридичний відділ, прес-секретар, секретар керівника, відділ по роботі з персоналом, відділ діловодства та документообігу, автотранспортна служба, служба з питань охорони праці, відділ з

обслуговування ІТ-інфраструктури, служба матеріально-технічного забезпечення (відділ матеріально-технічного забезпечення, склад).

Заступник з фінансово-економічної діяльності: планово-економічний відділ (планово-аналітичний сектор, сектор праці та заробітної плати), відділ бюджетування, головний бухгалтер (бухгалтерія).

Заступник з експлуатаційної діяльності: головний інженер, виробничо-технічний відділ, відділ технічного нагляду та відомчого контролю, аварійно-диспетчерська служба, діляниця експлуатації систем газопостачання.

Заступник з комерційної діяльності: служба платних послуг (бюро заявок, проектно-кошторисна група, газонаповнювальна станція).

Заступник з питань безпеки: відділ охорони, відділ безпеки технічного захисту (сектор інформаційної безпеки та технічного захисту, сектор захисту економічних інтересів підприємства).

Заступник з обліку розподілу природного газу: служба обліку природного газу (відділ по роботі з непобутовими споживачами, відділ по роботі з побутовими споживачами), головний метролог (служба метрології, лабораторія).

ТОВ «Газорозподільні мережі України» - це підприємство, що піклується про своїх працівників і володіє хорошим соціальним пакетом для них. Задля якісної та продуктивної роботи працівників, потрібно забезпечити трудовому колективу необхідні, якісні умови праці. Важливу роль у гармонійному розвитку підприємства і господарської діяльності займає колективний договір, який укладається між роботодавцем та працівниками в особі Голови профспілкового комітету. Метою договору є конструктивне партнерство у вирішенні питань щодо ефективної роботи підприємства, прийняття сторонами взаємних зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин і погодження інтересів працівників, забезпечення прав та гарантій працівників та роботодавця.

На підприємстві організовують заходи, на яких працівникам проводиться тренінги по охороні праці, з пожежної та екологічної безпеки, безпеки дорожнього руху. Матеріал подають переважно у виді лекцій, але також

здійснюють практичні заняття, на яких можна відпрацювати теоретичні знання. Працівники здають екзамени з охорони праці. Те наскільки часто проводяться екзамени і список питань, залежить від посади. Підприємство веде облік соціальних внутрішніх витрат, що спрямовані на забезпечення якісних умов праці працівників підприємства. Більша частина цих витрат спрямована на забезпечення працівників, що працюють у шкідливих умовах праці, усім необхідним та проведення для них регулярних медичних оглядів. У таблиці 2.2. відобразимо внутрішні витрати на забезпечення працівників, що працюють в шкідливих умовах праці.

Таблиця 2.2

Витрати ТОВ «Газорозподільні мережі України» на заходи охорони праці 2021-2023 рр.

	2021	2022	2023
Загальна сума	4 853 339,00	9 485 870,00	11 830 289,00
У тому числі			
Працівники, робота яких пов'язана із забрудненням, безкоштовно, згідно встановлених норм, отримали спецодяг, інші засоби індивідуального захисту, а також миючі і знешкоджуючі засоби	3 428 392,00	7 547 958,00	9 943 513,00
Працівники товариства, які працюють в несприятливих або шкідливих умовах праці, забезпечені молоком або іншими рівноцінними продуктами харчування	937 620,00	1 095 820,00	1 227 507,00
Проведено медогляд працівників	120 706,00	240 612,00	329 558,00
Придбано медикаменти, інші медичні засоби	116 104,00	141 751,00	171 774,00
Виконано інші заходи з охорони праці	250 517,00	459 734,00	157 937,00

У колективному договорі підприємства прописані додаткові соціально-побутові пільги для працівників. Передбачене право на додаткову оплачувану відпустку наступної тривалості у разі:

- смерті рідних (батьків, дітей, чоловіка, жінки, рідних братів та сестер) – 3 календарні дні;
- вступу до шлюбу – 2 календарні дні;
- народження дитини (батькові) – 2 календарні дні;
- для працівників, що мають дітей-учнів 1-4 класів на День знань (1 вересня) або його проведення в разі перенесення і за умови, що це день є робочим днем, відповідно до затверджених графіків робіт для працівників – 1 календарний день.

Адміністрація підприємства, за фінансової можливості, може надавати позики за наступними умовами фінансування:

- з прибутку – на навчання, будівництво та ремонт житла та на інша середньо- та довготермінові потреби;
- з обігових коштів – на лікування, обстеження стану здоров'я, придбання медичних засобів та ліків та інші короткотермінові потреби.

Також у колдоговорі прописано, що виходячи з фінансової можливості підприємства, адміністрація може здійснювати такі положення:

- роботи з газифікації домоволодінь працівників підприємства на пільгових умовах, затверджених рішенням Правління підприємства;
- заохочення працівників підприємства з нагоди професійного свята, ювілейних дат підприємства, тощо;
- проведення корпоративних заходів (святкування визначних дат, професійних та інших свят, ювілеїв, тощо);
- вшанування учасників бойових дій, учасників АТО, ветеранів війни та праці;
- відзначення заслужених працівників підприємства та галузі.

2.3. Аналіз мотиваційного менеджменту як складової частини діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Кожен працівник ТОВ «Газорозподільні мережі України» повинен мати обов'язкові види страхування, які визначені законодавством та колдоговором.

Проте адміністрація може впроваджувати наступні види добровільного страхування працівників та членів їх сімей, на умовах, визначених окремими положеннями:

- добровільне медичне страхування;
- добровільне страхування життя, страхування на випадок хвороби або від нещасних випадків.

Додатково до загальнообов’язкового державного пенсійного страхування, адміністрація може здійснювати внески на недержавне пенсійне забезпечення працівників відповідно до займаної посади та на умовах, що є визначенні окремими положеннями. У колективному договорі підприємства для працівників передбачені матеріальні допомоги та матеріальні заохочення. Їхній перелік достатньо великий. На сьогоднішній день мало які підприємства в Україні мають такий пакет матеріального допомоги для працівників. У таблиці 1.3 відобразимо матеріальну допомогу та матеріальні заохочення для працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Таблиця 2.3

**Матеріальна допомога та матеріальні заохочення працівників ТОВ
«Газорозподільні мережі України»**

Найменування	Розмір та умови
Працівникам, які працевлаштовуються вперше (перше робоче місце) після закінчення професійних вищих навчальних закладів 3-4 рівня акредитації (диплом бакалавра або магістра)	Розмір – 1 місячний посадовий оклад (тарифна ставка). Умови: - виплачується після 6 місяців роботи; - відсутності тривалих неявок з будь-яких причин; - відсутності дисциплінарних стягнень за весь період роботи
На оздоровлення до щорічної відпустки (її частини тривалістю не менше 14 календарних днів)	Розмір – від ¼ до 1 місячного посадового окладу (тарифної ставки) працівниками на дату подання письмової заяви на матеріальну допомогу. Умови: - виплачується за умови бюджетування цієї матеріальної допомоги на поточний рік (відсутність дефіциту фонду оплати праці) – виплачується один раз на рік, не накопичується та не підсумовується; - виплачується, починаючи з другої щорічної відпустки; - в ситуації

	дефіциту обігових коштів, підприємство може перенести дати виплати цієї матеріальної допомоги на 4 (четвертий) квартал поточного року, але не пізніше завершення робочого періоду, за який працівник бере відпустку (її частини у 14 або більше днів); Адміністрація може конкретизувати умови такої матеріальної допомоги із дотриманням параметрів, вказаних вище.
На лікування працівника	Розміри та порядок виплати встановлюються рішенням Голови Правління.
При укладенні шлюбу	Розмір – 1 мінімальна заробітна плата, що встановлена законодавством України, на дату події. Для отримання цієї матеріальної допомоги, працівник має надати копію Свідоцтва про шлюб не пізніше 2 (двох) місяців від дати укладання шлюбу.
В разі смерті близьких родичів працівника (дружина, чоловік, діти, батьки, рідний брат, рідна сестра)	Розмір – 1 мінімальна заробітна плата, що встановлена законодавством України, на дату події. Для отримання цієї матеріальної допомоги, працівник має надати копію Свідоцтва про смерть, і дата події має припадати на час трудових відносин між підприємством та працівником.
В разі смерті працівника підприємства (одному з родичів)	Розмір – 2 мінімальні заробітні плати, що встановлено законодавством України, на дату події. Для отримання цієї матеріальної допомоги родич працівника має надати копію Свідоцтва про смерть. За рішенням Голови Правління в окремих випадках може бути проведена компенсація витрат на поховання працівника (крім поминального обіду). Здійснюється на підставі підтверджуючих документів
Одноразове матеріальне заохочення у зв'язку з ювілеєм (50 та 60 років)	Розмір – 1 посадовий оклад (місячна тарифна ставка) або 1 середньомісячний відрядний заробіток працівникам за останні 2 місяці. Умова: - стаж роботи на підприємстві не менше 1 (одного) року
Одноразова матеріальна допомога при звільненні працівника вперше з роботи у зв'язку з виходом на пенсію	Розмір – диференційовано за стажем на підприємстві: - до 5 років – 1 середньомісячний заробіток – 5-10 років – 2 середньомісячних заробітка – більше 10 років – 3 середньомісячних заробітка Розповсюджується на випадок: - звільнення за власним бажанням, у зв'язку з виходом на пенсію по досягненню пенсійного віку; - Звільнення у зв'язку з невідповідальністю працівника займаний посаді внаслідок стану здоров'я (встановлення інвалідності за висновком МСЕК) Умови: виплачується в разі звільнення працівника протягом двох місяців після досягнення пенсійного віку.
За відсутності листків непрацездатності протягом попереднього календарного року	Розмір – 1500 грн. Якщо працівник має листки непрацездатності виключно з причин догляду за дитиною – він має право на матеріальну допомогу у розмірі 50%. Така матеріальна допомога не розповсюджується на працівників на ключових посадах, з якими укладені

	індивідуальні письмові трудові договори (контракти) Умови: виплата проводиться на підставі заяви працівника, у січні-лютому (після завершення відповідного календарного року);
--	---

Соціальні виплати є важливим аспектом для покращення фінансового становища людини. Підприємство піклується про своїх працівників, і намагається без затримок надавати виплати, що передбачені колдоговором. У табл. 2.4 зображене порівняння виплат у 2022 та 2023 роках. Можемо спостерігати, що у 2022 році забезпечення було більшим. Тим не менш підприємство намагається стабілізувати внутрішню ситуацію для забезпечення працівників своєчасними та повними виплатами.

Таблиця 2.4

Соціальні виплати працівникам ТОВ «Газорозподільні мережі України» 2022-2023 рр.

Категорія виплат, тис. грн.	2022	2023
Пенсії за шкідливі умови	5 720	6 822
Одноразова виплата при виході на пенсію	27 158	24 203
Ювілейні та інші виплати	14 802	16 669
Резерв невикористаних відпусток та премій	76 605	62 289
Забезпечення разом	124 285	109 983
З них		
Довгострокові забезпечення	47 680	47 694
Поточні забезпечення	76 605	62 289

ТОВ «Газорозподільні мережі України» є великим підприємством з великою кількістю працівників, багато з яких займається роботами підвищеного ризику, тому на території функціонує медичний кабінет та стоматологія. Усі працівники медпункту мають вищу медичну освіту та є висококваліфікованими спеціалістами.

Важливу роль у соціальній складовій підприємства і захисті працівників відіграє профспілкова організація. Вона захищає працівників від недобросовісних керівників. Людина може звернутися за допомогою до профспілкової організації у разі несвоєчасної та (або) неповної виплати заробітної плати, у разі невідповідності умов праці встановленим нормам [18].

Також профспілка організовує відпочинок та оздоровлення членів профспілки ТОВ «Газорозподільні мережі України». Профспілка займається проведенням для працівників святкувань:

- 8 березня;
- Дня матері;
- професійного свята Дня працівників газової, нафтової та нафтопереробної промисловості (щорічно друга неділя вересня);

З нагоди свята святого Миколая щорічно кожному працівнику та їх дітям до 16 років включно вручають подарунки – кондитерські вироби. У 2022 році було придбано 5000 подарунків на суму 1 029,3 тис. грн., у 2023 році було придбано 5500 подарунків на суму 1 471,0 тис. гривень. Окрім матеріальної допомоги, що надає Адміністрація підприємства, також матеріальну допомогу надає профспілковий комітет.

На допомогу ЗСУ профспілка перерахувала 262 300 тис. грн на БФ «Повернись живим». ТОВ «Газорозподільні мережі України» створює усі умови для підвищення рівня фізкультурно-оздоровчої і спортивно-масової роботи в трудовому колективі, широкого залучення працівників до активних занять фізичною культурою і спортом, зміцнення їх здоров'я. На підприємстві створена молодіжна спортивна команда з міні-футболу, яка щорічно приймає участь у Спартакіадах газових господарств України та займає призові місця. Для її тренування орендується спортивний зал у ФСТ «Динамо» та басейн для відвідування членів профспілки. Загальна сума коштів, витрачених профспілкою на спортивно масову роботу серед працівників товариства становить: – у 2021 році – 96 875,00 грн; – у 2022 році – 37 600,00 грн. На жаль, у зв'язку з військовим станом в Україні вся діяльність з організації масових спортивних заходів тимчасово припинилася.

Висновки до II розділу

Засновником ТОВ «Газорозподільні мережі України» є дочірня компанія «Газ України» НАК «Нафтогаз України». До структури ТОВ «Газорозподільні мережі України» входять головний офіс у Києві та Вінницька, Волинська, Дніпровська, Дніпропетровська, Житомирська, Івано-Франківська, Київська, Криворізька, Кропивницька, Львівська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Харківська міська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська філії.

ТОВ «Газорозподільні мережі України» створене у вересні 2022 року.

Ефективний внутрішній маркетинг відіграє важливу роль у підвищенні залученості співробітників, їх мотивації та загального успіху компанії. Сильна маркетингова система для персоналу сприяє формуванню лояльності до бренду, покращенню комунікації та узгодженню роботи співробітників із цілями підприємства. У газовій промисловості, де важливими є безпека, продуктивність і утримання кадрів, вдосконалення маркетингової системи гарантує, що працівники залишаються поінформованими, мотивованими та відданими цінностям компанії.

Профспілка організовує відпочинок та оздоровлення членів профспілки ТОВ «Газорозподільні мережі України». Профспілка займається проведенням для працівників святкувань:

- 8 березня;
- Дня матері;
- професійного свята Дня працівників газової, нафтової та нафтопереробної промисловості (щорічно друга неділя вересня);

З нагоди свята святого Миколая щорічно кожному працівнику та їх дітям до 16 років включно вручають подарунки – кондитерські вироби. У 2022 році було придбано 5000 подарунків на суму 1 029,3 тис. грн., у 2023 році було придбано 5500 подарунків на суму 1 471,0 тис. гривень. Окрім матеріальної допомоги, що надає Адміністрація підприємства, також матеріальну допомогу надає профспілковий комітет.

На допомогу ЗСУ профспілка перерахувала 262 300 тис. грн на БФ «Повернись живим». ТОВ «Газорозподільні мережі України» створює усі умови для підвищення рівня фізкультурно-оздоровчої і спортивно-масової роботи в трудовому колективі, широкого залучення працівників до активних занять фізичною культурою і спортом, зміцнення їх здоров'я. На підприємстві створена молодіжна спортивна команда з міні-футболу, яка щорічно приймає участь у Спартакіадах газових господарств України та займає призові місця. Для її тренування орендується спортивний зал у ФСТ «Динамо» та басейн для відвідування членів профспілки. Загальна сума коштів, витрачених профспілкою на спортивно масову роботу серед працівників товариства становить: – у 2021 році – 96 875,00 грн; – у 2022 році – 37 600,00 грн. На жаль, у зв'язку з військовим станом в Україні вся діяльність з організації масових спортивних заходів тимчасово припинилася.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»

3.1. Вдосконалення мотиваційного менеджменту на ТОВ «Газорозподільні мережі України» при додатковому стимулюванні працівників

Мотиваційний менеджмент як система управління персоналом підприємства насамперед зосереджений на мотивації співробітників для максимізації ефективності використання кадрових ресурсів. Мотиваційний менеджмент може здійснюватися безпосереднім керівником підприємства, окремим його структурним підрозділом, кадровими співробітниками чи окремими фахівцями призначеними для цих питань.

На рис. 3.1 відобразимо основні аспекти важливості мотиваційного менеджменту.

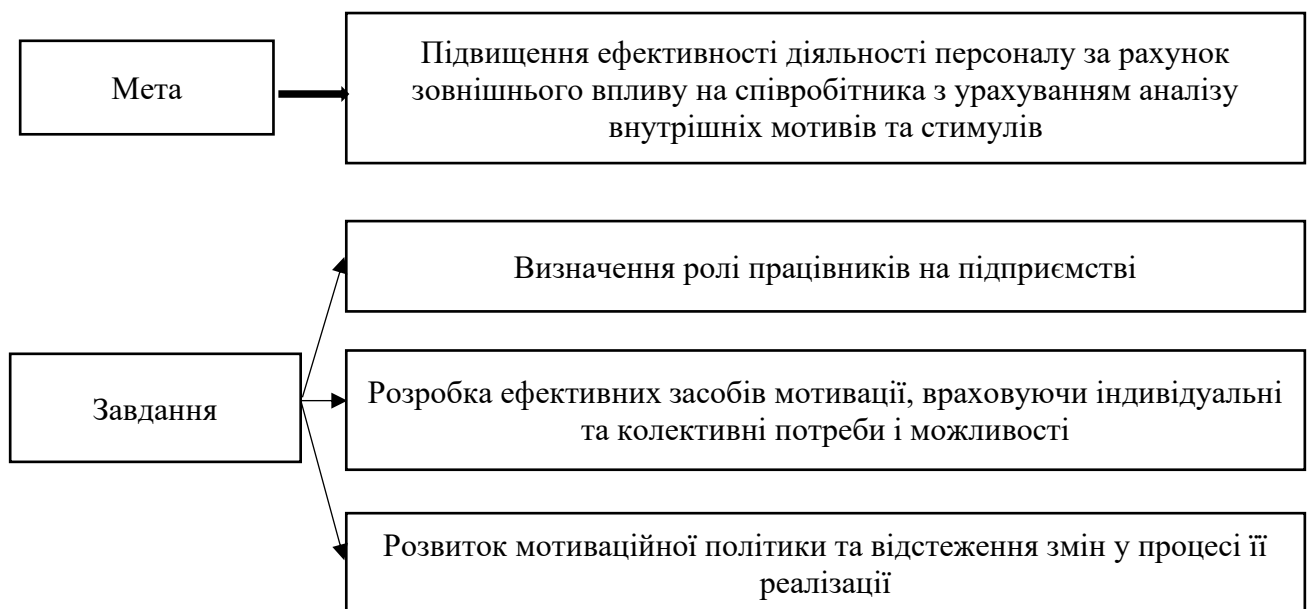


рис. 3.1. Основні аспекти мотиваційного менеджменту

Для того щоб мотиваційна система якнайшвидше дала очікуваний результат, її варто впроваджувати системно, за певним алгоритмом:

1. Повідомляємо працівників стосовно планів підвищення мотивації. Працівники компанії мають розуміти, що від них очікує керівництво, а також усвідомлювати власні перспективи із запровадженням мотиваційної системи.

2. Проводимо опитування штатних працівників. Далеко не на всіх працівників метод «бича й калача» діє однаково. Для когось ефективнішими можуть бути інші методи мотивації. Тому перш ніж запроваджувати в компанії ту чи іншу систему, варто скласти «психологічний портрет» персоналу, провести анкетування працівників, щоб визначити їхнє задоволення/не задоволення умовами праці, відносинами в колективі тощо.

3. Аналізуємо систему мотивації в інших компаній. Якщо мотиваційна система розробляється самостійно, без залучення сторонніх фахівців, не зайвим буде вивчити досвід інших компаній, що вже застосовують різні інструменти заохочення працівників. Чужий досвід допоможе вибрати найдієвіший метод.

4. Затверджуємо остаточний варіант програми мотивації. Спираючись на дані, що отримано під час анкетування, а також досвід інших компаній, переходимо до формування власної системи мотивації, котра буде ефективною в умовах вашої компанії. За можливості, на цьому етапі краще залучити фахівця.

5. Впроваджуємо систему мотивації. Коли всі моменти системи визначено та узгоджено, інформацію щодо впровадження програми варто донести до персоналу. Важливо детально пояснити підлеглим специфіку матеріальної та нематеріальної мотивації, штрафні санкції. Важливо на етапі впровадження мотиваційної системи не залякати персонал, а навпаки, підвищити в підлеглих інтерес до роботи, заохотити більш якісно виконувати свої посадові інструкції.

Стратегії для покращення маркетингової системи для співробітників ТОВ «Газорозподільні мережі України»

1. Розробка чіткої стратегії внутрішньої комунікації

Структурована комунікаційна стратегія забезпечує регулярне інформування співробітників про цілі компанії, її досягнення та зміни.

- Використання багатоканальної комунікації: електронна пошта, інформаційні розсилки, внутрішні зустрічі, корпоративні соцмережі.

- Стимулювання зворотного зв'язку: регулярні опитування та збори, де працівники можуть висловити свої думки та пропозиції.

Google використовує внутрішні сесії «Q&A» з керівництвом, що сприяє прозорості та залученню персоналу (Шейн, 2010).

2. Впровадження Пропозиції цінності для співробітників (EVP)

Сильна EVP (Employee Value Proposition) визначає, що компанія пропонує співробітникам в обмін на їхню працю, зокрема:

- Конкурентну заробітну плату та премії
- Можливості кар'єрного розвитку
- Позитивну корпоративну культуру та баланс роботи та особистого життя

Чітко сформульована EVP зміцнює лояльність працівників та приваблює найкращі таланти.

3. Впровадження внутрішнього брендінгу

Щоб співробітники відчували себе частиною бренду компанії, необхідно:

- Проводити тренінги щодо місії та стратегічного бачення компанії.
- Використовувати візуальний брендінг у робочому просторі (мотиваційні плакати, інформаційні панелі).
- Впроваджувати корпоративний сторітелінг, де працівники діляться своїми успіхами.

4. Використання цифрових технологій для залучення персоналу

Ефективні підходи включають:

- Інтранет-платформи (Microsoft Teams, Slack) для покращення співпраці.
- Елементи гейміфікації (рейтинги ефективності, система винагород).
- Чат-боти на базі ШІ для швидкого доступу до інформації HR.

Дослідження показують, що компанії, які використовують цифрові технології у внутрішньому маркетингу, досягають на 25% вищої залученості персоналу (Паррі і Тайсон, 2019).

5. Запровадження системи визнання та винагород

Щоб підвищити мотивацію, компанії можуть запровадити:

- Фінансові винагороди (бонуси, премії).

- Програми визнання (наприклад, «Працівник місяця»).
- Можливості професійного розвитку (оплата навчання, курси лідерства).

6. Заохочення працівників до амбасадорства бренду

Методи включають:

- Навчання співробітників для правильного представлення компанії у соцмережах.
- Запровадження реферальних програм з бонусами за рекомендації нових працівників.
- Організацію корпоративних заходів для зміцнення корпоративної ідентичності.

Рівень освіти, рівень кваліфікації і рівень розвитку професійно-важливих якостей персоналу підприємства виступають як якісні характеристики кадрового потенціалу. Проте, на практиці кадровий потенціал організації не завжди відповідає об'єктивно необхідному в умовах змін чи умовах нововведень. Для збалансованого формування кадрового потенціалу необхідно розробити механізм мобілізації кадрового потенціалу і механізм регулювання професійно-кваліфікаційної структури кадрів у відповідності зі змістом управлінської праці.

Спеціалісти з управління вважають, що процес мобілізації кадрового потенціалу підприємства може бути представлений у вигляді основних етапів діяльності керівництва:

1. Агітація, тобто створення у персоналу відчуття «стратегічного дискомфорту», який пов'язаний з усвідомленням того факту, що особиста доля працівників залежить від виживання фірми, яке обумовлене радикальними змінами в стратегії управління.

2. Професійний ріст, тобто створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; формування механізмів, які підтримують процеси навчання в організації; забезпечення високого рівня мотивації до саморозвитку у працівників підприємства; формування місії підприємства і бачення майбутнього, ефективне взаєморозуміння і емоційна підтримка працівників;

розуміння працівниками підприємства механізмів ринкової економіки, підприємницької культури.

3. Інтеграція, тобто створення нових рольових моделей; творчий розвиток і вдосконалення цих моделей на практиці; вибір і реалізація серії проектів, в які успішно втілюються нові перспективні ідеї, що дозволять об'єднати зусилля всіх працівників підприємства.

Для успішного удосконалення децентралізованого та централізованого управління персоналом необхідно виконати наступні два важливі завдання:

- адаптація керівника до трудового колективу, основною умовою якої є взаєморозуміння і довіра між керівником і підлеглим;
- оновлення (покращення) кадрового потенціалу підприємства.

Для вирішення першого завдання керівнику необхідно оцінити готовність колективу до змін, які можуть бути спричинені різними факторами.

Проаналізувавши діяльність кількох відділів ТОВ «Газорозподільні мережі України», виділено чотири типових ситуації, з якими мають справу керівники.

Ситуація 1. Працівники хочуть працювати в нових умовах і добре підготовлені до цього. Працівники характеризуються високою степінню готовності до змін і самоорганізованістю. В такому колективі загострені відношення до професійних якостей керівника, і відповідно, від нього вимагається вміння формулювати образ майбутнього, а також цілі і цінності колективу.

Ситуація 2. Працівники хочуть працювати в нових умовах, проте недостатньо підготовлені до цього. Основною задачею керівника в даній ситуації є організація процесів підвищення кваліфікації і професійної компетентності працівників та інструктування підлеглих.

Ситуація 3. Працівники не хочуть працювати в нових умовах, проте добре підготовлені професійно. Завдання керівника, який опинився в подібній ситуації, - підвищити рівень мотивації працівників або зуміти переконати їх в правильності запропонованої ним стратегії.

Ситуація 4. Працівники не хочуть працювати в нових умовах і недостатньо підготовлені професійно. В такому випадку керівнику необхідно використовувати одночасно заходи, описані в 2 і 3 ситуації.

Професійна діагностика і оцінка кадрів управління необхідна для:

- формування резерву керівників або для відбору кандидатур на вакансію;
- оцінки керівника в процесі конкурсного відбору на навчання;
- виявлення потреб керівників в навчанні і його організації;
- аналізу результатів навчання і отримання інформації щодо оцінки ефективності цього процесу;
- отримання комплексу даних про професійні і особисті якості керівників з метою атестації.

Для впровадження мотиваційної кампанії на підприємстві, її ефективності та результативності, необхідно відстежувати:

- Рівень задоволеності співробітників – через опитування.
- Плинність кадрів – аналізуючи вплив покращення комунікацій.
- Рівень продуктивності – порівнюючи результати до і після впровадження змін.
- Активність у соцмережах – аналізуючи участь співробітників у корпоративному брендингу.

Для ефективного управління мотивацією потрібно враховувати методи і оцінки мотивації які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Методи та інструменти оцінки мотивації

Метод	Опис	Інструменти
На рівні поглядів	Головне на цьому рівні враховувати емоційний настрій в колективі, інтереси працівників, стосунки між ними, прагнення до кар'єрного росту та професійного розвитку та інше	Анкети, тести, опитувальники, написання ессе
На рівні дій	Дії працівників оцінюються у відповідності з професійними нормами і стандартами, наскільки виконуються вимоги та робочі плани. При цьому враховується, працівник	Робочі щоденники, тайм-карти, відеоспостереження

	проявляє ініціативу або виконує свої обов'язки під суворим контролем керівництва.	
На рівні продуктивності	На цьому рівні визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на підвищення ефективності і продуктивності підприємства в цілому. Така оцінка відбувається за кількома основними напрямками: фінанси, маркетингових показників, навчання і т.д.	Складання внутрішньої звітності

Успіх підприємства багато в чому залежить від задоволеності та залученості співробітників. Можна впровадити регулярні анкетування та опитування для працівників. Це забезпечить зворотній зв'язок та стимулює створення здорового робочого середовища. Проведення опитувань може бути не ефективним в таких випадках: занадто часте проведення анкетувань (якщо співробітник проходить анкетування частіше ніж раз на місяць, це може стати фактором роздратування); ігнорування результатів (якщо працівники не відчуватимуть змін і того, що їх думку врахували, вони будуть ігнорувати опитування або не напишуть відвертої відповіді). Анкета для працівників повинна мати оптимальну структуру, збалансовану, чітко орієнтовану на досягнення цілей опитування та має бути зручною для респондентів. Кількість запитань залежить від цілей опитування, котре має бути відносно коротким, щоб не перенавантажувати учасників. Орієнтовно витрачений час повинен становити близько 20 хвилин.

Створені мною анкети містить таку структуру:

- вступні запитання (містять інформацію про працівника), за бажанням працівник має можливість залишитися анонімним.
- закриті запитання (перша анкета містить шкалу оцінювання від 0 до 5, до 0 – не можу оцінити, 1 – найнижча оцінка, 5 – максимальний бал). Ця анкета дає можливість отримати кількісні дані та відстежити динаміку у майбутньому.
- відкриті запитання (на них працівник дає розгорнуту відповідь). За допомогою цих запитань є можливість дізнатися про нові проблеми.

Для кращого розуміння працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України», їх мотивації та бажання працювати проведено анкетування та опитування. Створено авторські анкети та мотиваційну карту, одержані результати інтерпретовано та проаналізовано, відповідно до них створено рекомендації та пропозиції щодо мотивації на підприємстві. Ці результати є дуже важливими, адже мотивований працівник докладатиме більше зусиль для досягнення цілей компанії. Він працює для досягнення необхідного результату. Шукає різні способи вирішення завдань і намагається виправдати очікування. Визначення рівня мотивації працівників дає нам можливості зображені на рис. 3.2.



рис.3.2. Переваги визначення рівня мотивації працівників

Перша анкета є закритого типу вона містить шкалу оцінювання від 0 до 5. У якій 0 – «не можу оцінити», 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища оцінка. За допомогою неї ми оцінюємо задоволеність наступними умовам роботи: рівень заробітної плати, соціальний пакет, умови роботи та внутрішні інструменти. Згідно опитування працівників отримано наступні результати відображені на рис. 3.3-3.7.



**рис. 3.3. Задоволеність рівнем заробітної плати працівників
ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Отже, більшість опитаних працівників швидше не задоволені рівнем заробітної плати на підприємстві, на другому місці частково задоволені, найменша кількість працівників повністю задоволених. Необхідно переглянути заробітну плату працівників та розглянути можливість та шляхи її підвищення.

Адже заробітна плата, як складова системи мотивації персоналу, повинна стимулювати зацікавленість працівників та спеціалістів у результатах праці, сприяти диференціації оплати праці залежно від її кількості та якості, раціональному витрачання коштів на заробітну плату, випереджаючим темпам зростання продуктивності праці порівняно з її оплатою. Таким чином, основою матеріальної мотивації та стимулом праці при суспільному розподілі матеріальних благ є заробітна плата, яка ґрунтується на її раціональній організації. Усе це охоплює широке коло відносин людини у процесі її трудової поведінки на виробництві та соціальному житті. Заробітна плата як елемент ринку праці є ціною робочої сили, яка стимулює робітників до ефективної роботи та високої віддачі. Матеріальне стимулювання можна вважати найбільш ефективним мотиваційним механізмом трудової діяльності працівників.

Розробка соціальних пакетів на підприємствах є складним багаторівневим процесом, що передбачає аналіз діючої системи соцпакетів; визначення рівня

задоволеності персоналу умовами праці та існуючим соціальним пакетом; роботу по збалансованості фінансових можливостей організацій і переваг працівників тощо.

Наявність даного пакета свідчить про турботу підприємства про працівників, прагнення через забезпечення здоров'я і працездатності підвищувати рівень продуктивності праці. Обов'язкове медичне страхування повинне доповнюватися добровільним для забезпечення гарантії повної чи часткової компенсації додаткових витрат, пов'язаних з медичними послугами. Підприємство може пропонувати це для працівників або членів їх сімей. Також для утримання кваліфікованих працівників, скорочення плинності кадрів, створення гнучкої системи винагороди персоналу, мотивації працівників можна використовувати корпоративне страхування життя.



**рис. 3.4. Рівень задоволення соціальним пакетом працівників
ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Більшість працівників задоволені соціальним пакетом на підприємстві, малий відсоток тих працівників, котрих не влаштовує. Це є хорошим показником і свідчить про те, що ТОВ «Газорозподільні мережі України» - це підприємство, що піклується про своїх працівників і володіє хорошим соціальним пакетом для них.



**рис. 3.5. Задоволеність умовами роботи працівників
ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Бачимо, що більшість працівників влаштовують умови праці, що надає підприємство, проте є невеликий відсоток тих, кого вони не влаштовують. Задля якісної та продуктивної роботи працівників, потрібно забезпечити трудовому колективу необхідні, якісні умови праці. Важливу роль у гармонійному розвитку підприємства і господарської діяльності займає зручне робоче місце, де працівник буде відчувати себе безпечно та комфортно.

Гідні умови праці підвищують мотивацію, продуктивність і задоволеність, сприяючи зниженню плинності кадрів і сталому розвитку бізнесу. На шляху до євроінтеграції підприємство має не лише відповідати європейським стандартам праці, але й активно впроваджувати сучасні підходи до розвитку робочої сили та створення гідних умов для всіх працівників: для тих, хто сьогодні залишається в країні і для тих, хто виїхав під час війни. Забезпечення прав працівників, безпечних умов праці та соціальної відповідальності є фундаментальними принципами, що не лише сприятимуть економічній стабільності, а й дадуть змогу закласти основу для довготривалого зростання та інноваційного розвитку. Це не лише крок у напрямку інтеграції до європейської спільноти, але й потужний поштовх до формування сучасного суспільства, де кожен працівник матиме можливість реалізувати свій потенціал і сприяти повоєнній відбудові

держави. Завдяки активному впровадженню цих стандартів і реалізації стратегій, описаних у дослідженнях, Україна має шанс не просто відновитися після руйнувань війни, а й стати конкурентоспроможною державою з сильною економікою, соціально згуртованою і опираючись на молодь, здатною гідно відповідати на виклики сучасності.

Мотиваційна карта працівника містить вступні запитання, щодо особистої інформації працівника, за бажанням працівник може залишитися анонімним та не вказувати інформацію про себе. Вона містить відкрите запитання, в котрому працівники вказують чому вони працюють на підприємстві та яку винагороду хотіли б отримати. Це допоможе зрозуміти, що є важливим фактором для працівників та мотивує їх залишатися вірним своїй роботі. Отримані результати свідчать, що працівники хотіли б отримати підвищення заробітної плати та заохочувальні виплати у вигляді премій за виконану роботу.

Анкета для визначення мотивації працівників містить питання закритого та відкритого типу.

3.2. Планування мотиваційної кампанії на ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Провівши аналіз діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України» бачимо, що мотивація працівників та соціальна складова є досить розвинутою на підприємстві. Працівники забезпечені хорошим соціальним пакетом та якісними умовами праці. Соціальний пакет є вагомою перевагою для працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України». У теперішньому становищі мало підприємств може запропонувати працівникам відповідні соціальні гарантії.

На рис. 3.6 відобразимо пропозиції для вдосконалення мотиваційного менеджменту у ТОВ «Газорозподільні мережі України».

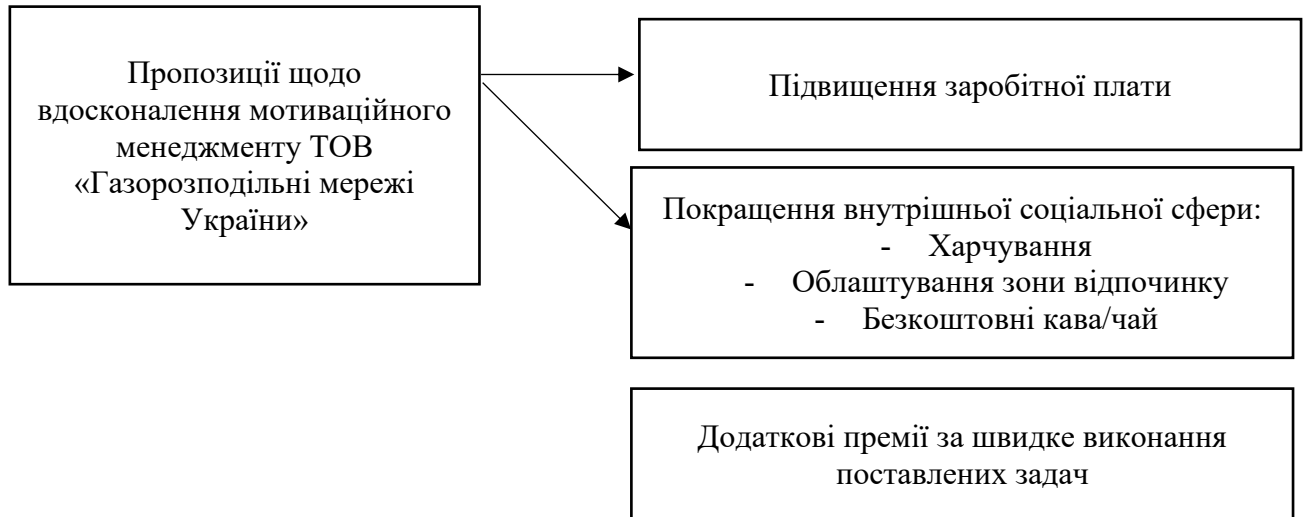


рис. 3.6. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту

Підвищення заробітної плати є хорошим заохоченням для вже працюючих працівників та зацікавлення нових кваліфікованих кадрів. Працівники відчуватимуть впевненість та стабільність, що має позитивний вплив на внутрішню мотивацію.

Покращення внутрішньої соціальної сфери можна реалізовувати різними шляхами. З результатів отриманих з опитування працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України» можна виділити такі основні пропозиції:

- Харчування. Можливість харчуватися безкоштовно у їдальні підприємства було б хорошим рішенням. Можна зробити безкоштовними деякі базові позиції, наприклад першу страву, інші страви можуть бути за звичними цінами і працівники в залежності від своїх потреб та можливостей обиратимуть для себе харчування. Також потрібно переглянути графік роботи їдальні, вона працює з 11:00 до 16:00, а робочий день на підприємстві з 8:00 до 17:15. Через роботу аварійної служби та працівників, котрі працюють після 17:15, пропонуємо зробити час роботи їдальні з 10:00 до 18:00 год. Підприємство складається з трьох корпусів, в першому розташована їдальня, а у другому до карантину працював продуктовий магазин. Працівники зацікавлені в відновленні роботи магазину, яке наразі переноситься.

- Зона відпочинку. Як з'ясували науковці, від наявності чи відсутності відпочинку протягом робочого дня залежить ефективність праці. Команда вчених із Нью-Йорка провела експеримент за участі добровольців. Їх попросили вирішити ряд завдань і запам'ятати різну інформацію у вигляді цифр або картинок. Після тестів половина чоловіків і жінок продовжили займатися іншими видами діяльності (читали або писали), а решті було запропоновано відпочити протягом декількох хвилин. Через певний час фахівці попросили «піддослідних» згадати інформацію, яку потрібно було запам'ятати. Із поставленим завданням значно краще впоралися ті, хто відпочив. Дослідники пояснили, що під час відпочинку головний мозок переводить короткочасну пам'ять у довгострокову форму. Те ж саме відбувається під час сну. Відтак, фахівці запевнили, що якщо людина, яка займається розумовою діяльністю, буде частіше відпочивати, то робота її стане більш ефективною. Власне, багато провідних західних компаній вже давно цей факт використовують і собі, і працівникам на користь. Чи не найдемократичнішою у цьому плані є всесвітньо відома компанія Google. В її офісах можна побачити і спальні місця, і гамаки, й атракціони, і місця для катання на самокатах, і ще купу всякого-різного, лиш би працівник міг відпочити і розслабитися - після чого, певна річ, плідно попрацювати і заробити для компанії купу грошей. Як бачимо, відносини дуже взаємовигідні. На території підприємства є тренажерна зала для працівників та сауна. Кожен працівник має можливість відвідати їх по запису у не робочий час. На підприємстві бракує відпочинкової зони, яку можна відвідати під час обідньої перерви. Її можна облаштувати кавовим апаратом з безкоштовною кавою, що працює при наявності магнітної перепустки, чайником та чаєм. Завдяки цьому працівники зможуть спілкуватися між собою та покращити психологічний клімат в колективі.
- Виробничі премії. Їх працівники отримуватимуть за досягнення цілей та завдань, за конкретні показники роботи. Це допоможе отримати швидкий та хороший результат роботи від працівників.

Організація і забезпечення належних умов для відпочинку та харчування співробітників для працедавця не є обов'язком, а правом. Це, звичайно ж, витратна справа. Проте тут є свої плюси. Передовсім - лояльність персоналу. Відносини, в яких компанія винятково за гроші купує час і знання чи вміння працівника, аж ніяк не передбачають спільних цілей, міцної команди та корпоративної культури. Це виключно споживацькі відносини. Якщо компанію таке влаштовує, то витратитися на зручності для персоналу точно не варто. Однак, якщо компанія хоче отримати міцну і злагоджену команду, лояльних працівників та зменшити плинність кадрів, тоді доведеться виявити інтерес до потреб власного персоналу. Працівник, що бачить від своєї компанії увагу, турботу і піклування, найпевніше відповість їй взаємністю. Окрім того, якщо роботодавець турбується про те, щоб працівнику було зручно, роботодавець одночасно страхує себе від того, щоб співробітник робив зайві переміщення та втрачав робочий час.

Всі додаткові зручності для персоналу повинні бути організовані тільки тоді, коли самі співробітники в цьому зацікавлені. Тільки в цьому випадку вони будуть вдячні підприємству за додаткові блага, а відтак - більш лояльні до нього. Серед найнеобхідніших зручностей, мабуть, варто виокремити кухню як місце прийому їжі, якщо немає іншого організованого місця для цієї потреби. Що ж до іншого, наприклад, спортзали, то це, звичайно, зручно, але мотивує тільки тих, хто займається спортом. Відтак, організація будь-якої зручності має бути ретельно прорахована. Попрацювавши з працівниками та провівши анкетування, з'ясувавши що саме потребують працівники, необхідно відреагувати належним чином.

Пропонована мотиваційна кампанія для працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України» має наступну структуру:

1. «Заряджайся на Успіх» – Програма стимулювання

- Щомісячні бонуси за продуктивність: Співробітники, які виконують показники з безпеки, ефективності та продуктивності, отримують грошові винагороди.

- Командні досягнення: відділи, що стабільно демонструють високі стандарти безпеки та ефективності, отримують колективні нагороди (наприклад, командні поїздки або додаткові вихідні).
- Нагорода «Зірка місяця»: щомісячне визнання найкращих співробітників, які отримують сертифікати, подарунки та публічне визнання.

2. «Майбутнє починається тут» – Навчання та розвиток

- Тренінги для кар'єрного зростання: організація навчальних сесій з лідерства, новітніх технологій та безпеки.
- Компенсація за навчання: фінансова підтримка співробітників, які бажають підвищити кваліфікацію.
- Програма внутрішнього кар'єрного росту: чітка система підвищень, що надає пріоритет внутрішнім кандидатам.

3. «Твій голос має значення» – Взаємодія та зворотний зв'язок

- Відкриті форуми та опитування: щомісячні зустрічі з керівництвом для обговорення проблем і пропозицій.
- Конкурс «Твоя ідея – наше майбутнє»: співробітники пропонують ідеї для покращення роботи компанії. Найкращі ідеї впроваджуються, а переможці отримують грошові премії або додаткові вихідні.

4. «Безпека та благополуччя» – Турбота про співробітників

- Заохочення за дотримання безпеки: працівники з відмінними показниками безпеки отримують премії.
- Програми здоров'я: безкоштовні медичні огляди, фітнес-челенджі, тренінги зі зниження стресу.
- Підтримка балансу між роботою та життям: гнучкі зміни та можливість отримати додаткові вихідні за необхідності.

5. «Одна команда – одна мета» – Командоутворення та корпоративна культура

- Корпоративні заходи: сімейні дні, спортивні турніри, барбекю для зміцнення командного духу.
- Соціальна відповідальність: залучення співробітників до волонтерських ініціатив.

- Стіна пошани: фотографії та історії найкращих працівників для посилення культури визнання.

План впровадження пропонованої мотиваційної кампанії у ТОВ «Газорозподільні мережі України:

Етап 1 (1-й місяць): Представлення кампанії через зустрічі, електронні листи та плакати у робочих зонах.

Етап 2 (3-6 місяців): Оцінка залученості співробітників, коригування заходів за необхідністю.

Етап 3 (постійно): Продовження ефективних ініціатив та впровадження нових.

3.3. Оцінка економічної ефективності проведення мотиваційної кампанії на ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Мотивація працівників є ключовим фактором, що впливає на економічну ефективність підприємства. В газовій промисловості, де важливими є безпека, продуктивність і залученість персоналу, впровадження мотиваційної кампанії може привести до підвищення ефективності праці, зниження рівня плинності кадрів та покращення дотримання норм безпеки. У цій роботі розглянуто економічну ефективність мотиваційної кампанії та її вплив на основні показники діяльності компанії.

1. Економічне обґрунтування мотиваційної кампанії

Грамотно спланована мотиваційна кампанія може принести значні фінансові вигоди підприємству, особливо в галузях, що вимагають висококваліфікованої праці, таких як газова промисловість. Основні економічні ефекти включають:

1.1 Зростання продуктивності праці

Мотивовані працівники працюють ефективніше, що сприяє зменшенню простоїв обладнання та максимальному використанню виробничих потужностей. Дослідження показують, що підвищена мотивація може збільшити продуктивність праці на 20-30% (Герцберг, 1966).

1.2 Зниження плинності кадрів

Висока плинність кадрів у газовій промисловості призводить до значних витрат на найм, навчання та втрату продуктивності. Дослідження свідчать, що заміна одного працівника коштує підприємству 50-200% його річної заробітної плати (Хінкін і Трейсі). Мотиваційні програми зменшують плинність кадрів, підвищуючи рівень задоволеності роботою.

1.3 Покращення безпеки праці та зниження кількості аварій

Безпека на підприємствах газової промисловості є пріоритетом. Програми залучення персоналу, що включають мотивацію та підвищення обізнаності щодо безпеки, дозволяють зменшити рівень виробничих травм, що, у свою чергу, знижує витрати на компенсації та судові витрати. Дослідження Геллера показують, що компанії, які впроваджують активні програми мотивації безпеки, зменшують кількість нещасних випадків на 40%.

1.4 Підвищення якості роботи та зниження дефектності

Програми стимулювання сприяють тому, що працівники ретельніше виконують свої обов'язки, дотримуючись стандартів якості та безпеки. Це зменшує витрати, пов'язані з пошкодженням обладнання, втратами ресурсів та переробкою.

2. Аналіз витрат і вигод мотиваційної кампанії

Для оцінки фінансової ефективності мотиваційної кампанії можна провести аналіз витрат і вигод (СВА).

2.1 Витрати на реалізацію кампанії

До основних витрат на впровадження мотиваційної кампанії відносяться:

- Фінансові стимули (бонуси, премії, підвищення зарплат)
- Навчальні програми та розвиток персоналу
- Системи визнання та заохочення
- Програми залучення працівників

Наприклад, якщо підприємство інвестує 500 тис. грн. на рік у мотиваційну кампанію, очікуваний дохід має перевищувати цю суму для виправданості інвестиції.

2.2. Очікувані вигоди

Фінансові переваги включають:

- Збільшення продуктивності (очікувано на 20%) → Додатковий дохід 1 млн. грн.
- Зменшення плинності кадрів (очікувано на 15%) → Економія 300 тис. грн.
- Скорочення витрат, пов'язаних із виробничими травмами (на 40%) → Економія 200 тис. грн.
- Загальний очікуваний прибуток: 1,5 млн. грн.

Отже, якщо компанія витрачає 500 тис. грн. на мотиваційну кампанію та отримує 1,5 млн. грн. економічних вигод, чистий прибуток становить 1 млн. грн., що робить ініціативу фінансово ефективною.

3. Довгострокові стратегічні переваги

Окрім короткострокових фінансових вигод, мотиваційні кампанії сприяють довгостроковій конкурентоспроможності компанії завдяки:

- Зміцненню бренду роботодавця (приваблення кваліфікованих кадрів).
- Покращенню інноваційного потенціалу та вирішення проблем.
- Формуванню корпоративної культури та згуртованої команди.

Метод «батога та пряника» на сьогоднішній день є неефективним через наступні проблеми:

1. Гасить внутрішню мотивацію – заохочення за діяльність не має внутрішньої мотивації має тимчасовий характер.
2. Знижує ефективність – вища винагорода не обов'язково веде до кращих результатів, її сприймають як належне або компенсацію за жорсткі умови праці.
3. Може пригнічувати творчість – більша винагорода гальмує творчі здібності та широту мислення. Людина, фокусуючись на винагороді, може боятися допустити помилки або прийняти неправильне рішення і діє за шаблоном.
4. Може заохочувати шахрайство, схильність до пошуку легких шляхів і неетичну поведінку – цілі, нав'язані іншими, можуть мати небезпечні побічні ефекти. Заради отримання короткострокових результатів співробітники можуть

йти на неетичну поведінку, наприклад, підставляти своїх колег, підтасовувати дані звітності тощо.

5. Може викликати звикання – заплативши одного разу за щоденну рутинну роботу, керівник змушений завжди платити за її виконання не менше і з часом це вимагає збільшення дози винагороди, як наркотик.

Краще виявити й закрити потребу. Такий підхід працює краще ніж «батіг і пряник» і полягає в тому, щоб визначити на якому щаблі мотиваційної піраміди знаходиться співробітник і дати йому те, чого йому не вистачає, природно з користю для компанії. Потреби, які може задовільнити підприємство з користю для себе:

1. Кадровий резерв, просування по службі, нові завдання, новий напрямок діяльності.
2. Визнання заслуг, похвала тощо.
3. Взаємини з колегами, керівництвом.
4. Надійність компанії, її репутація.
5. Зарплата, бонуси, премії тощо.

Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) – набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія може запропонувати співробітникам. Це своєрідна екосистема підтримки, визнання і цінностей, для того, щоб максимально розкрити потенціал співробітників в роботі. Всі ці підходи приносять плоди коли більше, коли менше в залежності від типу корпоративної культури та стадії розвитку компанії. І в будь-якому з них є плюси й мінуси. Особливо зараз, коли у світі відбувається стільки змін і ринок праці швидко змінюється. Все частіше зустрічаються колективи які складаються з декількох поколінь у кожного з яких свої цінності й уявлення про «ідеальне місце роботи». Коли на перше місце виходить управління не людськими ресурсами, а цінностями – дуже потрібен фундамент в системі мотивації, який однаково важливий для всіх співробітників незалежно від віку, статі, кваліфікації та роду діяльності.

Від оптимального поєднання інтересів працівників з інтересами підприємства, індивідуальних цілей з колективними залежить ефективність його функціонування. Підприємство та працівники мають економічні та соціальні цілі, які важко поєднати між собою, доцільно при визначенні результативності системи мотивації розглядати їх окремо.

Таблиця 3.1.

Економічні та соціальні цілі ТОВ «Газорозподільні мережі України» та працівників

Цілі/Суб'єкти	Підприємство	Працівники
Економічні	Забезпечення високої фінансової стійкості підприємства; підтримка платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку; збільшення частки ринку; підвищення продуктивності праці тощо	Отримання достатнього для задоволення потреб рівня оплати праці; отримання інших матеріальних виплат, пільг; участь в розподілі прибутків підприємства.
Соціальні	Забезпечення підприємства персоналом належної кваліфікації; формування команди компетентних фахівців; забезпечення належних умов праці; підвищення рівня управлінської культури; забезпечення стабільності колективу, лояльності персоналу	Можливість використання знань, вмінь та навичок; можливість підвищувати кваліфікацію, створення безпечних умов праці; забезпечення впевненості у майбутньому; можливість кар'єрного зростання; забезпечення участі в управлінні; можливість для самореалізації

Середня кількість працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2020 рік складає 3344 чол. в тому числі:

- Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 3160 чол.

- Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 44 чол.

Фонд оплати праці за 2020 рік - 284 669,1 тис.грн. в тому числі:

- штатних працівників - 396805,8 тис.грн.

На виконання Комплексних заходів, спрямованих на досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань і аваріям по АТ «Львівгаз» у 2020 році витрачено 6 507 993,00 грн. в тому числі:

- на придбання спецодягу, спецвзуття, інших засобів індивідуального захисту, мила, миючих і знешкоджуючих засобів - 4 544 267,00 грн.;

- на забезпечення молоком або іншими рівноцінними харчовими продуктами робітників, зайнятих в шкідливих умовах праці - 1 377 608,00 грн.;

- на проведення обов'язкових медичних оглядів працівників певних категорій та осіб віком до 21 року - 149 288,00 грн.;

- на придбання медикаментів, інших медичних засобів - 161 027,00 грн.;

- на виконання інших заходів з охорони праці - 275 803,00 грн.

На виконання Комплексних заходів щодо забезпечення пожежної та техногенної безпеки у 2020 році витрачено 1 330 677,00 грн., в тому числі:

- на усунення виявлених порушень з пожежної безпеки, цивільного захисту - 216 895,00 грн.;

- на підтримання у робочому стані АУПГ, АПС, поповнення вогнегасних речовин тощо - 169 599,00 грн.;

- на модернізацію протипожежного обладнання - 125 074,00 грн.;

- на виконання інших заходів з пожежної безпеки, цивільного захисту - 819 109,00 грн.

Заборгованість із виплати заробітної плати по підприємству відсутня.

На рис. 3.7 відобразимо динаміку кількості персоналу підприємства за 2021-2023 роки.

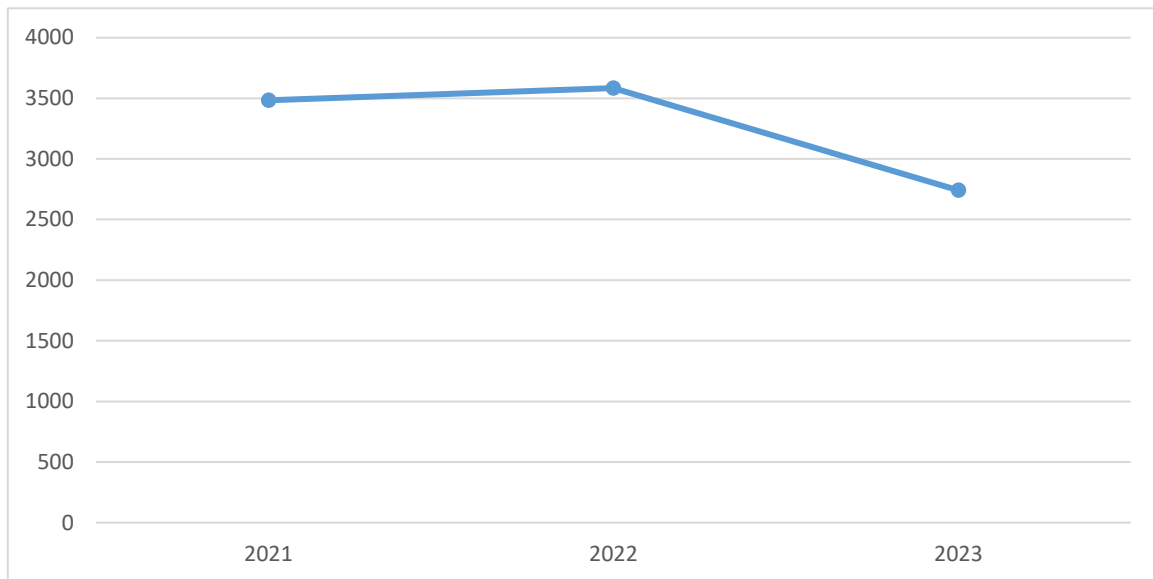


рис. 3.7 Динаміка кількості персоналу ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2021-2023 рр.

Плинність кадрів охоплює всіх працівників, які покидають підприємство, не залежно від причини, чи це звільнення або скорочення, чи добровільна відставка тощо. Плинність може бути добровільною, коли працівник звільняється за власним бажанням, без зовнішнього тиску. Коли працівника скорочують чи звільняють, або ж змушують покинути підприємство будь яким іншим чином, це вважається вимушеною плинністю, тобто недобровільною. Плинність кадрів може бути бажаною якщо підприємство звільняє чи втрачає працівників, які не справляються зі своїми обов'язками. Негативним для підприємства є явище, коли підприємство втрачає найкращих працівників в процесі плинності кадрів і має проблеми з пошуком гідної заміни для них.

Низка факторів, що спричиняють підвищену плинність кадрів є: конкуренти з кращою оплатою праці; низька залученість працівників у компанії; токсичний клімат в колективі; несприятливі умови праці та графік роботи; відсутність можливостей для навчання та підвищення кваліфікації.

У 2023 році спостерігається велика плинність кадрів в порівнянні з 2022 роком. Кількість працівників з 3584 зменшилася до 2741, що на 843 людини

менше. Підвищення мотивації персоналу та зацікавленість в роботі може значно покращити цю ситуацію та залучити нових кваліфікованих працівників.

Згідно з П (С) БО 16 "Витрати" до складу елементу витрат «Витрати на оплату праці» включається заробітна плата за окладами і тарифами, премії та заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці. Облік витрат на робочу силу повинен здійснюватися за наступними напрямками. Витрати на оплату праці не є однорідними, і тому з метою задоволення вимог управління їх класифікують, в основу цієї класифікації повинні бути покладені принципи, які характеризують однорідні явища. В практиці підприємств застосовується таке групування витрат на робочу силу: за видами - основна та додаткова; за елементами - погодинна, відрядна, премії, оплати простоїв, тощо; за складом працівників - обліковий, обліково-штатний, сумісники, які працюють за договорами підряду; за категоріями працівників - робітники, службовці, з складу яких виділяють керівників.

Проведемо аналіз економічної ефективності мотиваційної системи підприємства за 2021-2023 роки.

Таблиця 3.2

Показники витрат на оплату праці 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022 від 2021		Відхилення 2023 від 2022	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Витрати на оплату праці	86212	108154	110021	21942	12,55%	1867	10,17%
Відрахування на соціальні заходи	16686	22433	21419	5747	13,44%	-1014	- 0,95

На рис. 3.8. зобразимо динаміку показників по витратах підприємства за 2021-2023 роки.

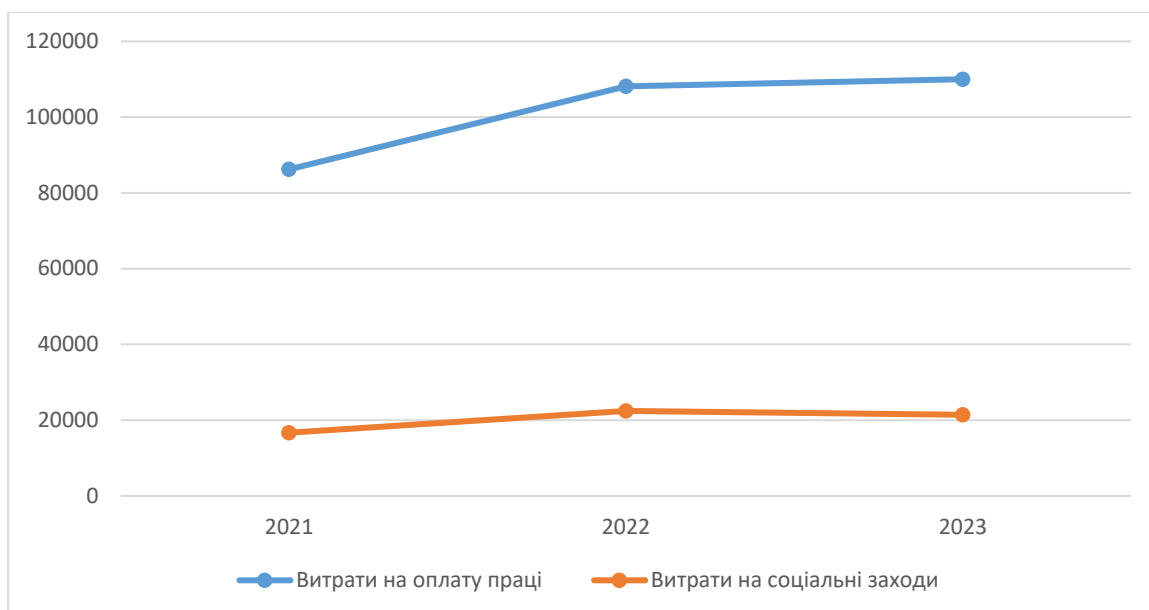


Рис. 3.8. Динаміка витрат підприємства за 2021-2023 рр.

Витрати на оплату праці з кожним роком зростають, у 2023 році є найбільшими і становлять 110021 тис. грн., при тому що кількість працівників у цьому році зменшилася у порівнянні з 2022 роком. Відрахування на соціальні заходи є найбільшим у 2022 році і кількість працівників теж була найвищою, становила 3584. У 2023 році відбулося скорочення працівників і знизилися витрати на соціальні заходи на 1014 тис. грн.

Висновки до III розділу

Мотиваційний менеджмент як система управління персоналом підприємства насамперед зосереджений на мотивації співробітників для максимізації ефективності використання кадрових ресурсів. Мотиваційний менеджмент може здійснюватися безпосереднім керівником підприємства, окремим його структурним підрозділом, кадровими співробітниками чи окремими фахівцями призначеними для цих питань.

Покращення маркетингової системи для співробітників є ключовим для підвищення їхньої залученості, зміцнення корпоративної культури та зниження рівня плинності кадрів. Використання ефективних комунікаційних стратегій, EVP, цифрових технологій та програм визнання робить компанію більш привабливою як для нинішніх, так і для майбутніх працівників.

Покращення внутрішньої соціальної сфери можна реалізовувати різними шляхами. З результатів отриманих з опитування та анкетування працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України» можна виділити такі основні пропозиції: підвищення заробітної плати, харчування, облаштування зони відпочинку, впровадження додаткових виробничих премій.

Також розроблено та запропоновано мотиваційну кампанію для працівників ТОВ «Газорозподільні мережі».

Очікувані результати від впровадження запропонованої мотиваційної кампанії:

- Збільшення мотивації та задоволеності роботою
- Зниження плинності кадрів та підвищення лояльності
- Покращення командної роботи та комунікації
- Підвищення культури безпеки та ефективності виробництва

Економічна ефективність мотиваційної кампанії в газовій компанії проявляється у підвищенні продуктивності, зменшенні витрат на плинність кадрів та підвищенні рівня безпеки. Грамотно впроваджена програма приносить значні фінансові вигоди, роблячи її стратегічною інвестицією, а не витратами.

ВИСНОВОК

У процесі дослідження було отримано обґрунтовані результати в галузі менеджменту, які в сукупності вирішують актуальну науково-методичну проблему удосконалення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

На основі аналізу основних теоретичних досліджень було обґрунтовано поняття «мотивація», подані етапи мотивації персоналу в сучасних умовах, складові елементи мотивації, її структуру, цілі та роль в загальному менеджменті підприємства. Виділено систему завдань та відповідних методів, які застосовуються в мотивації персоналу організації.

Проаналізовано закордонні підходи до мотивації персоналу, систему мотиваційного менеджменту на підприємстві та правове регулювання діяльності підприємства у сфері управління персоналом.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «Газорозподільні мережі України», а предметом даних наукових досліджень є теоретико-практичні аспекти мотивації персоналу організації. Досліджуване підприємство забезпечує одну з основних функцій – безперебійне та безаварійне газопостачання до споживачів. Основним видом діяльності товариства є розподіл природного газу. В процесі дослідження системи управління на даному підприємстві, зроблено висновок, що ТОВ «Газорозподільні мережі України» має сильну організаційну культуру та соціальний пакет для своїх працівників. Підприємство має чітко сформульовану місію та завдання організації, має ефективну але не досконалу систему мотивування персоналу, повноваження працівників чітко визначені, стосунки в колективі та з керівництвом довірливі та зрозумілі, робота організації є досить ефективна. Проведено аналіз ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства.

Провівши аналіз діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України» бачимо, що мотивація працівників та соціальна складова є досить розвинутою

на підприємстві. Працівники забезпечені хорошим соціальним пакетом та якісними умовами праці. Соціальний пакет є вагомою перевагою для працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України». У теперішньому становищі мало підприємств може запропонувати працівникам відповідні соціальні гарантії.

. З результатів отриманих з опитування працівників ТОВ «Газорозподільні мережі України» можна виділити такі основні пропозиції:

- Харчування.
- Зона відпочинку.
- Виробничі премії.

Організація і забезпечення належних умов для відпочинку та харчування співробітників для працедавця не є обов'язком, а правом. Працівник, що бачить від своєї компанії увагу, турботу і піклування, найпевніше відповість їй взаємністю. Окрім того, якщо роботодавець турбується про те, щоб працівнику було зручно, роботодавець одночасно страхує себе від того, щоб співробітник робив зайві переміщення та втрачав робочий час.

Всі додаткові зручності для персоналу повинні бути організовані тільки тоді, коли самі співробітники в цьому зацікавлені. Тільки в цьому випадку вони будуть вдячні підприємству за додаткові блага, а відтак - більш лояльні до нього. Серед найнеобхідніших зручностей, мабуть, варто виокремити кухню як місце прийому їжі, якщо немає іншого організованого місця для цієї потреби. Попрацювавши з працівниками та провівши анкетування, з'ясувавши що саме потребують працівники, необхідно відреагувати належним чином.

Також розроблено та запропоновано мотиваційну кампанію для працівників ТОВ «Газорозподільні мережі».

Очікувані результати від впровадження запропонованої мотиваційної кампанії:

- Збільшення мотивації та задоволеності роботою
- Зниження плинності кадрів та підвищення лояльності
- Покращення командної роботи та комунікації

- Підвищення культури безпеки та ефективності виробництва

Економічна ефективність мотиваційної кампанії в газовій компанії проявляється у підвищенні продуктивності, зменшенні витрат на плинність кадрів та підвищенні рівня безпеки. Грамотно впроваджена програма приносить значні фінансові вигоди, роблячи її стратегічною інвестицією, а не витратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оплату праці» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1991.
3. Закон України «Про профспілкові організації».
4. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995.
5. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992.
6. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996.
7. Армстронг М. Мотивація працівників: управлінський підхід. – Київ: Альпіна Паблішер, 2019.
8. Базалійська Н.П., Міщук В.В. 2019. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 9. 232 – 236.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2020. 356 с.
10. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 468 с.
11. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
12. Бенедиктова Г.В. Управління персоналом: теорія і практика. – Київ: КНЕУ, 2019.
13. Бенедиктова, Г.В. Мотивація і стимулювання працівників: організаційний аспект. – Київ: Логос, 2018.
14. Брич В.Я., Гуцул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5. С. 13–16.
15. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства Т.В. Білорус.
16. Васильченко М.І., В.В. Гришко. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 228 с.

- 17.Відповідальність : навч. посіб. Ч. 2: Корпоративна соціальна відповідальність. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
- 18.Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2021. 194 с.
19. Войнаренко М.П. Проблеми оплати праці за умов ринкових відносин / Вісник ХНУ. 2018, № 5, Т.1, С. 12 – 14
20. Гарматюк О.О., Артемович М.І. Сучасні зарубіжні підходи до управління персоналом підприємства. Збірник тез II Міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів «Філософські виміри техніки», (4-5 грудня). Тернопіль: ТНТУ, 2019. С.42-43 (Соціальні аспекти техніки).
21. Гарматюк О.О. Управління персоналом: Конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2018. 115 с.
22. Гарматюк Оксана, Бакса Христина. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. Матеріали четвертої міжнародної науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г. «Інноваційні аспекти ресурсокористування» (27 березня). Тернопіль: ТНТУ. 2018. С. 96-97
23. Гончарук, А.М. Механізми формування та регулювання оплати праці. – Київ: Ніка-Центр, 2019.
24. Горіша, О.В. Управління персоналом: організація і мотивація. – Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2018.
- 25.Геллер, Е. С. 2018. The Psychology of Safety Handbook. CRC Press.
26. Гудзь, О.В. Оплата праці в умовах ринкових перетворень: теорія і практика. – Київ: КНЕУ 2018.
27. Грибик І.І. Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах . Проблеми економіки та управління. 2019. № 640. С. 258–265.
28. Дейнека А.В. Дашкова М. Управління персоналом: підручник. 2018. 290 с.
29. Дейл С. Дейвіс. Управління персоналом: основи теорії та практики. – Київ: 2020.

30. Дейл С. Дейвіс. Мотивація працівників у сучасних умовах. – К.: Вільямс, 2019.
31. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. Учебное пособие. К.: МАУП, 2020. 248 с.
32. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. О.В.Довгаль. Ефективна економіка. 2018. № 5.
33. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент. Навч.посібник. К.: .Екс Об, 2018.
34. Жуковська В.М. Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум. навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 293 с.
35. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. 2019. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами, 3(14), 166 – 172.
36. Ігнатюк В., Туніна Г. 2023. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance, 2 (1), 75-83.
37. Іванова, Л.М. Економіка праці та оплата праці. – Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2018.
38. Ковалевська, І.Ю. Управління персоналом на сучасному підприємстві. – Київ: Логос 2018.
39. Ковальчук, Н.І. Мотивація працівників в організаціях: теорія та практика. – Київ: КНЕУ, 2018.
40. Колот А.М. Мотивация, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. К.: СЕУМЕ. 2020. 224 с.
41. Комарова В. Сучасні тенденції впровадження лізингу персоналу в менеджменті готельно-туристичної індустрії. Ефективність державного управління: зб. наук. праць. 2018. Вип. 26. С. 346-352
42. Кравченко, О.В. Оплата праці та соціальні гарантії. – Київ: Центр учбової літератури, 2018.

43. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навчальний посібник. К., Кондор. 2018. 296 с.
44. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: практикум Київ, 2018. 348 с.
45. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2018. 479 с.
46. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
47. Макогон Ю.В., Пилипенко В.В. 2017. Основи наукових досліджень в економіці: навч. посібник. Донецьк: Альфа-прес, 7 – 23.
48. Менеджмент персоналу. навч. посіб. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К. : КНЕУ, 2018. 398 с.
49. OHSAS 18001:1999 Occupation health and safety management systems – Specification (Система менеджменту професійного здоров'я та безпеки – Специфікація).
50. Пелюх В.М. Управління персоналом. Навч.-метод.посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ. 2020.
51. Перетятко М.О Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL:
<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
52. Петрова, Т.М. Мотивація персоналу: стратегічний підхід. – Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2018.
53. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Латишева І.Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом. навч. посібн. Харків. Вид-во ХНЕУ. 2018. 336 с.
54. Рукасов С.В. 2019. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 5. 93 – 96.
55. Романов, А.Г. Оплата праці та мотивація персоналу. – Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова 2018.

56. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. навч. посіб. К.: ВД «Професіонал». 2018. 336 с.
57. Селезньова, І.В. Теорії мотивації працівників у менеджменті. – Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2018.
58. Система управління охороною праці в ТОВ «Газорозподільні мережі України». Основні положення. 112 с.
59. Смірнова, О.І. Теорія і практика оплати праці. – Київ: Лібра, 2018.
60. Стеченко Д.М., Чмир О.С. 2019. Методологія наукових досліджень: підручник. Київ: Знання, 91 – 190.
61. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. 2019. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 102.
62. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 192 с.
63. Станьковська І. М. Ділове адміністрування: управління якістю : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 86 с.
64. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2019. 240 с.
65. Управління проєктами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. Київ: ЦНЛ, 2019. 432 с.
66. Федоренко, В.О. Управління персоналом: стратегічний підхід. – Одеса: Одеський національний університет, 2019.
67. Фінансовий менеджмент: підручник / П. Бечко та ін. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.
68. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Підручник. Ф.І. Хміль. К. : Академвидав. 2018. 606 с.
69. Шарапа, Л.М. Менеджмент оплати праці: теорія і практика. – Львів: Львівська політехніка, 2020.
70. Школа І. Відбір персоналу як механізм формування трудового потенціалу підприємства. І. Школа, Є. Дронь. Зб. наук. пр. Буковин. ун-ту. Економічні науки. 2019. Вип. 5. С. 41-49.

71. Шмідт, О.В. (2019). Мотивація працівників у бізнесі. – Львів: Новий Світ-2000, 2019.
72. Шульга, Т.П. Менеджмент персоналу: основи теорії та практики. – Київ: УНІКОН 2018.
73. Шушпанов, Д. Г. Мотиваційний менеджмент: консп. лекцій. Тернопіль. 2019. 20 с. URL: http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv-tneu/sh/507-2011-12-01-12-23-00.
74. Шушпанов Д. Оплата праці та Мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль. 2019. Вип. 9, ч. 3. С. 347–350.
75. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.
76. Юрик Н.Є., Гарматюк О.О. Менеджмент персоналу: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2018. 113 с.
77. Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). Principles of Marketing. Pearson. Brown, J., Smith, K., & Anderson, M. (2021). AI and Predictive Maintenance in the Gas Industry. Springer.
78. Green, P., & White, D. (2021). Environmental and Safety Compliance in Gas Enterprises. Wiley.
79. Harrison, R. (2020). Industrial Maintenance Strategies for Energy Companies. Routledge.
80. Jones, B., & Robinson, T. (2019). Managing Equipment Reliability in the Oil and Gas Sector. Elsevier.
81. Miller, S., & Clark, R. (2024). Future Trends in Energy Management. Oxford University Press.

82. Peterson, J. (2022). Digitalization in the Oil and Gas Industry. CRC Press.
83. Shreves, G., & Brink, T. (2017). Operational Efficiency in Energy Production. McGraw Hill.
84. Smith, L. (2018). Lean Manufacturing and Energy Efficiency. Palgrave Macmillan.
85. Thomas, R., & Lewis, C. (2023). Regulatory Challenges in Gas Enterprises. Cambridge University Press.
86. Wilson, M., & Adams, H. (2021). Carbon Capture and Sustainable Gas Production. Springer.
87. Fratrièová J. et al. Barriers to work motivation of generation Z. /Journal of human resource management. 2018. T. 21. №. 2. C. 28-39.
88. Herzberg F. Motivation to work. – Routledge, 2017. 218 p.
89. Andriani S., Kesumawati N., Kristiawan M. The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. International Journal of Scientific & Technology Research. 2018. T. 7. №. 7. C. 19-29.
90. Hanim F., Nurdyansyah N., Ruchana S. Effect of Pedagogical Competence and Work Motivation on the Performance of Educators in SMP Muhammadiyah 4 Gempol. Proceedings of The ICECRS. 2020. T. 6.
91. Olafsen A. H., Deci E. L., Halvari H. Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. Motivation and Emotion. 2018. T. 42. №. 2. C. 178-189.
92. Rizky M. C., Ardian N. Enhance employee performance for increase work motivation on universitas pembangunan panca budi medan. Journal Homepage: <http://ijmr.net.in>. 2019. T. 7. №. 08. C. 19-34. 15. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.

Анкета задоволеності співробітників умовами роботи

Оцініть свою задоволеність наступними умовами роботи

Умови роботи	Шкала оцінювання					
	0 - не можу оцінити	1 - повністю не задоволений	2	3	4	5 - дуже задоволений
Рівень заробітної плати						
Соціальний пакет						
Умови роботи						
Внутрішні інструменти: зручність						

ДОДАТОК Б

Мотиваційна карта працівника

Заповніть власноруч

1. ПП

2. Вік

3. Стаж роботи

4. Чому Ви працюєте саме в цій компанії? Вкажіть 10 чинників. Почніть з найважливішого.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

5. Які матеріальні зобов'язання Ви маєте?

- ☐ Утримання дітей
- ☐ Допомога батькам
- ☐ Навчання
- ☐ Кредит
- ☐ Іпотека
- ☐ Лікування членів родини
- ☐ Інше

Яку винагороду Ви хотіли б отримати? Опишіть.

ДОДАТОК В

Анкета для визначення мотивації працівників

Інструкція. Прочитайте уважно запитання та обведіть свою відповідь.

Виберіть одну відповідь.

1. Вам подобається працювати у ТОВ «Газорозподільні мережі України»?

А) Так

Б) Не дуже

В) Ні

2. Вранці Ви з радістю йдете на роботу чи часто хочеться залишитися вдома?

А) Іду з радістю

Б) По-різному

В) Частіше хочеться залишитися вдома

3. Чи задоволені Ви своїм керівництвом?

А) Мені подобається моє керівництво

Б) Точно не знаю

В) Я хотів би інше керівництво

4. Які у Вас стосунки з колективом?

А) Дружні

Б) Робочі

В) Напружені

5. Вам подобаються колеги по роботі?

А) Подобаються

Б) Не дуже

В) Не подобаються

Виберіть одну або декілька відповідей

6. Чим приваблює Вас ваша робота?

А) Стабільною заробітною платою

Б) Зручним графіком роботи

В) Розташуванням поруч з домом

Г) Соціальними гарантіями та послугами

Д) Можливістю спілкуватися з людьми

7. Які власні потреби Ви реалізуєте (зможете реалізувати), працюючи у компанії?

А) Розв'язувати свої матеріальні та побутові проблеми

Б) Впливати на поведінку інших людей

В) Приносити користь компанії

Г) Підвищувати свою кваліфікацію і фахову майстерність

Д) Побудувати кар'єру

8. Чого б Ви хотіли досягти в майбутньому?

А) Високих доходів

Б) Гарних умов роботи

В) Можливості самореалізації

Г) Авторитету і поваги

Д) Гарантованих і безпечних умов роботи і життєдіяльності

9. Ваші пропозиції для підвищення мотивації до роботи

10. Що демотивує Вас у компанії?

11. Найбільші переваги роботи у ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
40121452		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

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

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

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	58 072 073	15 426 214
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	(54 175 867)	(14 343 423)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 896 206	1 082 791
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	1 548	435
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(-)	(-)
Витрати на збут	2150	(543 572)	(332 509)
Інші операційні витрати	2180	(26 236 022)	(5 402 139)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(22 881 840)	(4 651 422)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	75 372	14 351
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(680)	(1 067)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу різниці на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(22 807 148)	(4 638 138)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(615 402)	(135 779)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(23 422 550)	(4 773 917)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(23 422 550)	(4 773 917)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	53 399 802	14 045 711
Витрати на оплату праці	2505	108 154	86 212
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 433	16 686
Амортизація	2515	5 465	11 779
Інші операційні витрати	2520	27 419 607	5 157 354
Разом	2550	80 955 461	19 317 742

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 *ЕП Беляєв Сергій Миколайович*

Беляєв Сергій Миколайович

Головний бухгалтер

Беляєв Сергій Миколайович



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

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"		Дата (рік, місяць, число)	2022	10	15	КОДИ
Територія	м. Київ		за ЄДР	КАТОТТГ	1	UAK0000000001078669	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ			240	
Вид економічної діяльності	Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи		за КВЕД			35.23	
Середня кількість працівників	2	315					
Адреса, телефон	Шолуденка, буд. 1, м. Київ, 04116		5370538				

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

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

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

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 599	2 093
первісна вартість	1001	5 806	5 927
накопичена амортизація	1002	3 207	3 834
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 079	25 035
Основні засоби	1010	9 685	8 277
первісна вартість	1011	24 620	28 050
знос	1012	14 935	19 773
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	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	2 670	1 968
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	3 352	1 581
Усього за розділом I	1095	29 385	38 954
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	301 505	307 231
виробничі запаси	1101	533	1 639
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	300 972	305 592
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 633 032	17 933 877
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 367 851	1 660 780
з бюджетом	1135	7 240	341 406
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	120 631	4 130
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	990 333	765 945
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	9 806	49 502
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	239 342	7 490
Усього за розділом II	1195	5 669 740	21 070 361
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 699 125	21 109 315

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 476 000	1 476 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 876 175)	(28 298 725)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(3 400 175)	(26 822 725)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 686	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 686	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 783	2 274
товари, роботи, послуги	1615	8 783 974	46 057 496
розрахунками з бюджетом	1620	117 301	149 107
у тому числі з податку на прибуток	1621	117 209	148 634
розрахунками зі страхування	1625	345	366
розрахунками з оплати праці	1630	2 116	2 537
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	169 434	1 006 006
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	12 231	23 036
Доходи майбутніх періодів	1665	2 160	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 270	691 218
Усього за розділом III	1695	9 097 614	47 932 040
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	5 699 125	21 109 315

Сервіс ЕП Беляєв Сергій
Миколайович

Беляєв Сергій Миколайович

Головний бухгалтер

Беляєв Сергій Миколайович

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

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



Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"

Дата (рік, місяць, число)

за СДРПОУ

КОДИ

2024 01 01
40121452

(найменування)

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

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	55 691 930	58 072 073
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	(52 689 984)	(54 175 867)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 001 946	3 896 206
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	67 837	1 548
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(-)	(-)
Витрати на збут	2150	(702 859)	(543 572)
Інші операційні витрати	2180	(4 310 347)	(26 236 022)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(1 943 423)	(22 881 840)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	430 496	75 372
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(421)	(680)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(1 513 348)	(22 807 148)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(473 611)	(615 402)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(1 986 959)	(23 422 550)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 986 959)	(23 422 550)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	51 480 286	53 399 802
Витрати на оплату праці	2505	110 021	108 154
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 419	22 433
Амортизація	2515	5 242	5 465
Інші операційні витрати	2520	6 086 222	27 419 607
Разом	2550	57 703 190	80 955 461

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

Головний бухгалтер

Олександр
СергійовичЕП Бондар Ольга
Дмитрівна

Швидкий Олександр Сергійович

Бондар Ольга Дмитрівна

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

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"** Дата (рік, місяць, день) **31 грудня 2023** за КД **1801001**

Територія **м. Київ** за КАТОТГГ **1** за КОПФГ **240** за КВЕД **35.23**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**

Вид економічної діяльності **Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи**

Середня кількість працівників **337**

Адреса, телефон **Шолуденка, буд. 1, м. Київ, 04116** **5370538**

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

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

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐

за міжнародними стандартами фінансової звітності ☒

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2023** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 093	2 188
первісна вартість	1001	5 927	6 603
накопичена амортизація	1002	3 834	4 415
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25 035	24 633
Основні засоби	1010	8 277	3 665
первісна вартість	1011	28 050	27 649
знос	1012	19 773	23 984
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	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 968	2 178
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 581	1 887
Усього за розділом I	1095	38 954	34 551
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	307 231	319 817
виробничі запаси	1101	1 639	2 222
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	305 592	317 595
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17 933 877	18 349 849
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 660 780	1 646 101
з бюджетом	1135	341 406	388 382
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 130	791
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	765 945	1 621 388
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	49 502	53 718
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	7 490	131 078
Усього за розділом II	1195	21 070 361	22 511 124
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	21 109 315	22 545 675

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 476 000	1 476 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(28 298 725)	(30 285 952)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(26 822 725)	(28 809 952)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	591
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	591
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 274	526
товари, роботи, послуги	1615	46 057 496	48 651 542
розрахунками з бюджетом	1620	149 107	151 734
у тому числі з податку на прибуток	1621	148 634	150 715
розрахунками зі страхування	1625	366	530
розрахунками з оплати праці	1630	2 537	3 613
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 006 006	1 189 032
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	23 036	20 811
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	691 218	1 337 248
Усього за розділом III	1695	47 932 040	51 355 036
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	21 109 315	22 545 675

Керівник

Головний бухгалтер

Розділ територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Швидкий Олександр Сергійович

Бондар Ольга Дмитрівна



