

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГРИЦУЛА Олеся Романівна

Оцінка мотиваційних систем і шляхи їх удосконалення / Evaluation of motivation
systems and ways of their improvement

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕН - 41
Грицула Олеся Романівна

Науковий керівник: д.е.н., доцент
Кривокульська Н.М.

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__»_____ 2026 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Августин Р. Р.

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не тільки від наявності фінансових, матеріальних чи технологічних ресурсів, проте й також від того, наскільки працівники зацікавлені у досягненні спільних результатів. Навіть за достатнього рівня технічного оснащення та стабільної ринкової позиції підприємство може втрачати продуктивність, якщо система мотивації персоналу є формальною, застарілою або не враховує реальних потреб працівників. Саме тому питання оцінки мотиваційних систем і пошуку шляхів їх удосконалення має не лише теоретичне, а й практичне значення для сучасних підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває для виробничих підприємств, де результат роботи залежить від дисципліни, професійної відповідальності, якості виконання операцій, дотримання технологічних норм і здатності персоналу працювати стабільно навіть в умовах економічної нестабільності. Для таких підприємств мотивація працівників не може обмежуватися лише заробітною платою. Вона має включати систему матеріального стимулювання, нематеріального заохочення, можливості професійного розвитку, справедливую оцінку результатів праці, нормальні умови роботи, прозору комунікацію між керівництвом і персоналом. Якщо хоча б один із цих елементів функціонує недостатньо ефективно, це поступово впливає на продуктивність, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Ступінь висвітлення проблеми. Проблематика мотивації персоналу досліджувалася багатьма науковцями у сфері менеджменту, економіки праці та управління персоналом. У науковій літературі, розглядаються класичні й сучасні теорії мотивації, підходи до матеріального та нематеріального стимулювання, методи оцінки ефективності мотиваційних систем, а також вплив мотивації на продуктивність праці. Водночас кожне підприємство має власну специфіку діяльності, структуру персоналу, фінансові можливості та управлінські

особливості, тому загальні теоретичні положення потребують практичного уточнення на прикладі конкретної організації.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка чинної системи мотивації персоналу на підприємстві та обґрунтування напрямів її удосконалення на прикладі ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання** дослідження:

- розглянути теоретико-методологічні основи формування мотиваційних систем на підприємстві;
- виконати організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити систему стимулювання персоналу на підприємстві та виявити її недоліки;
- запропонувати шляхи удосконалення та підвищення ефективності мотиваційної системи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки й удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано такі методи дослідження:

- метод аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до мотивації персоналу;
- порівняльний метод – для зіставлення різних форм матеріального й нематеріального стимулювання;
- метод узагальнення – для формулювання висновків щодо ефективності мотиваційної системи;
- економічний аналіз – для оцінки діяльності підприємства;

– графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані напрями удосконалення мотиваційної системи можуть бути використані підприємством для підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, зниження кадрових ризиків, поліпшення внутрішньої комунікації та зростання загальної ефективності управління персоналом.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні підходів до оцінки мотиваційної системи виробничого підприємства з урахуванням поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також у визначенні практичних напрямів її удосконалення на прикладі ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тезидоповіді на тему «Зв'язок між задоволеністю працею та мотиваційною поведінкою персоналу» у Збірнику матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, ЗУНУ, 2026)

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, двох підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменувань та додатку. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 64 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мотиваційна система підприємства є однією з тих складових управління персоналом, які не завжди помітні одразу, але дуже швидко проявляються в результатах роботи. Якщо працівник не розуміє, за що його оцінюють, як формується винагорода, чи має він можливість професійно зростати, то навіть добре організований виробничий процес поступово втрачає ефективність. На підприємстві мотивація не зводиться лише до заробітної плати або премії. Вона охоплює ширшу систему управлінських впливів: оплату праці, соціальні гарантії, умови роботи, стиль керівництва, визнання результатів, участь у прийнятті рішень, перспективи розвитку, психологічний клімат у колективі.

А. Чергишова вважає, що «мотивація являє собою внутрішнє спонукання людини до дії згідно поставлених цілей, інтересів й задоволення потреб» [24, с. 144]. На думку В. Пустовіт, мотивація – це «процес спонукання будь-якої людини чи групи людей до дій, направлених на досягнення як цілей підприємства, так і індивідуальних цілей. В загальному мотивація являє собою процес, який спонукає людей до праці, що передбачає застосування мотивів людської поведінки з метою досягнення особистих цілей чи цілей компанії» [17]. О. Осадчуком мотивація визначається у вигляді однієї із функцій управління. Науковець розуміє мотивацію, як «процес свідомого впливу на трудову поведінку людей, і вказує, що остання не є тільки властивістю людської натури, а результатом якогось певного процесу, системою заходів, котрі спонукають співробітників виконувати цілі, що були поставлені, з більшою віддачею» [13]. Своєю чергою, А. Герасименко вказує, що «мотивація праці виступає процесом стимулювання до різних видів діяльності, що є потрібними задля досягнення певних цілей організації. Її головною метою є одержання максимального ефекту від використання наявних трудових ресурсів і підвищення результативності діяльності компанії. Задля її досягнення система стимулювання персоналу має

брати до уваги як загальні інтереси працівника, так і мотиви або стимули останнього для праці» [2].

Отже, у науковій літературі мотивацію персоналу найчастіше розглядають як процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства через поєднання їхніх особистих інтересів із цілями організації. У цьому сенсі мотивація має дві сторони. З одного боку, це внутрішній стан людини, пов'язаний із її потребами, очікуваннями, цінностями та ставленням до роботи. З іншого боку, це система зовнішніх управлінських дій, за допомогою яких підприємство намагається впливати на трудову поведінку персоналу. Саме тому в дослідженнях часто розмежовують поняття «мотивація» і «стимулювання»: мотивація є ширшим явищем, а стимулювання виступає одним із інструментів її практичної реалізації. Такий підхід простежується, зокрема, у працях О. Овчарук, де підкреслюється, що мотивація охоплює не тільки зовнішній вплив на працівника, проте й також внутрішні причини його поведінки, тоді як стимулювання більше пов'язане з конкретними засобами заохочення до праці [11, с. 51].

Під системою мотивації К. Окренюк вбачає за доцільне розуміти «комплекс заходів, які заохочують персонал підприємства до ефективної праці задля досягнення мети підприємства. Система мотивації включає сукупність заходів, які стимулюють як окремого працівника, так і колектив до досягнення цілей діяльності підприємства» [12]. На практиці мотиваційна система підприємства формується як сукупність матеріальних і нематеріальних інструментів, які мають забезпечити зацікавленість працівників у результативній роботі. До матеріальних стимулів зазвичай належать заробітна плата, премії, доплати, надбавки, бонуси, компенсації, участь у прибутках, оплата навчання, медичне страхування, транспортні чи харчові компенсації [9]. Виробничі підприємства найчастіше роблять акцент саме на матеріальній складовій, оскільки вона безпосередньо пов'язана з доходами працівників і має зрозумілий короткостроковий ефект. Однак надмірна орієнтація тільки на оплату праці може звузити мотивацію до простого обміну «робота – гроші». У такому разі

працівник виконує мінімально необхідний обсяг завдань, проте не завжди проявляє ініціативу, відповідальність або зацікавленість у розвитку підприємства.

Нематеріальна мотивація має іншу природу. Вона не завжди пов'язана з прямими грошовими виплатами, але впливає на ставлення людини до роботи не менш суттєво. До неї можна віднести визнання професійних досягнень, подяку керівництва, можливість навчання, кар'єрне зростання, участь у вирішенні виробничих питань, гнучкість у робочому графіку, справедливий розподіл навантаження, комфортні умови праці, повагу до працівника [14]. Л. Заставнюк мотивацію персоналу прямо пов'язує з конкурентоспроможністю підприємства, оскільки персонал виступає складним ресурсом, ефективність якого залежить не тільки від професійної кваліфікації, проте й також від рівня зацікавленості в роботі [6].

Мотивацію поділяють на два типи: внутрішню та зовнішню. Під першою розуміються самотивовані дії, що їх люди здійснюють з відсутніст. очікування іншої винагороди, за винятком задоволення, що вони їм приносять. До 3 головних форм внутрішньої мотивації на робочому місці відносяться задоволеність роботою, дотримання стандартів, а також досягнення особистих цілей. У той же час, зовнішня мотивація слугує для задоволення непрямих, чи інструментальних, потреб. Найкращим прикладом зовнішньої мотивації можна визначити отримані гроші, що можна використати з метою задоволення власних потреб [23, с. 402].

У статті Т. Бондар систематизовано сучасні методи мотивації персоналу та підкреслено, що ефективність мотиваційної системи залежить від її пристосування до потреб конкретної компанії та її працівників [1]. До найефективніших методів мотивації персоналу, як вважає науковець, можна віднести наступні:

«1) фінансова мотивація – заощадження, премії, бонуси й інші фінансові стимули можуть стати суттєвим мотиватором для працівників;

2) мотивація за допомогою навчання – пропонування можливостей навчання і розвитку дає змогу працівникам розвиватися і розширювати власні знання, що може посприяти їх мотивації;

3) мотивація за допомогою гнучкого графіку роботи;

4) мотивація за допомогою визнання та відзнак – відзнаки і визнання можуть виступити вагомим мотиватором для працівників, так як демонструють, що їх праця оцінюється і є важливою;

5) мотивація за допомогою технологій – використання сучасних технологій може стати істотним мотиватором для працівників, так як дає останнім змогу ефективніше виконувати воасні робочі завдання та спрощує робочий процес» [1]. Т. Бондар дотримується думки, що успішна мотивація персоналу передбачає не лише встановлення мотивуючих факторів, проте й також систематичну роботу з кадрами, підвищення кваліфікації працівників, поліпшення умов праці, розвиток корпоративної культури і підтримку ефективної комунікації на всіх рівнях підприємства [1].

Теоретичні основи мотивації персоналу спираються на кілька груп концепцій.

До першої групи належать змістовні теорії мотивації, які пояснюють, які саме потреби спонукають людину до праці. Найбільш відомими серед них є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда [17]. Їхня цінність для управління підприємством полягає в тому, що вони показують: працівник реагує не тільки на заробітну плату, а й на безпеку, визнання, належність до колективу, самореалізацію, досягнення. До прикладу, для одного працівника ключовим мотиватором є стабільний дохід, тоді для іншого – професійне зростання, і для третього – повага з боку керівництва або відчуття корисності власної роботи.

Друга група – процесуальні теорії мотивації. Вони пояснюють не стільки те, які потреби має працівник, скільки те, як він оцінює зв'язок між власними зусиллями, результатами та винагородою. До цієї групи належать теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, модель Портера-Лоуера

[7, с. 223]. Для підприємства ці теорії мають дуже практичне значення. Якщо працівник не бачить зв'язку між якісною роботою та винагородою, мотиваційний ефект зменшується. Так само негативно впливає відчуття несправедливості: коли працівники вважають, що оплата, преміювання чи просування залежать не від результатів, а від суб'єктивного ставлення керівництва, довіра до системи стимулювання падає. У результаті навіть формально наявні премії можуть не виконувати мотиваційної функції.

Третя група підходів пов'язана із сучасним розумінням внутрішньої та зовнішньої мотивації. Зовнішня мотивація виникає тоді, коли людина працює заради винагороди, статусу, уникнення покарання або іншого зовнішнього результату. Внутрішня мотивація пов'язана із самим змістом роботи: інтересом до завдань, відчуттям компетентності, автономії, причетності до важливої справи. Сучасні дослідження підкреслюють, що внутрішні й зовнішні стимули не варто протиставляти механічно [25]. Для підприємства ефективнішим є їх поєднання, коли працівник отримує справедливу оплату, але водночас має простір для професійного розвитку, відповідальності та самореалізації. У міжнародних дослідженнях також зазначається, що внутрішні мотиви позитивно пов'язані з результативністю працівників, тоді як зовнішні винагороди потребують обережного використання, щоб не знижувати зацікавленість у самій роботі [28].

Формування мотиваційної системи на підприємстві має базуватися на кількох методологічних принципах (рис. 1.1).

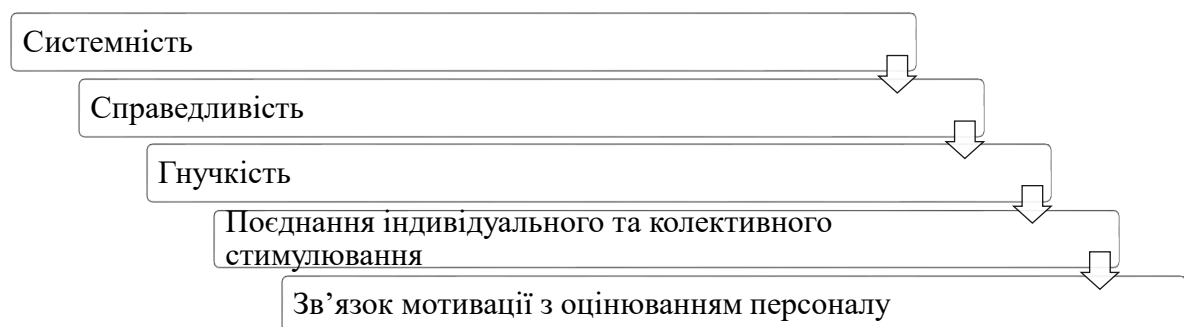


Рис. 1.1. Ключові принципи формування мотиваційної системи підприємства

Примітка. Складено на основі [3; 18; 22; 23; 26]

Розглянемо детальніше окреслені на рис. 1.1. принципи формування мотиваційної системи підприємства.

Принцип системності полягає в тому, що мотивація не може складатися з випадкових премій або разових заохочень. Вона повинна бути пов'язана зі стратегією підприємства, його фінансовими можливостями, організаційною структурою, кадровою політикою та системою оцінювання результатів праці [3]. Якщо підприємство декларує якість продукції як головну цінність, то система мотивації має заохочувати не лише кількість виконаних операцій, а й дотримання технологічних норм, відсутність браку, відповідальність за результат. Якщо метою є підвищення продуктивності, тоді стимулювання повинно бути прив'язане до показників виробітку, проте без ігнорування якості та безпеки праці.

Принцип справедливості виражається в тому, що працівники повинні розуміти, чому один отримує більшу премію, а інший – меншу; чому певна посада має вищу оплату; які критерії враховуються при кар'єрному просуванні. Справедливість не означає однакову винагороду для всіх. Навпаки, ефективна мотиваційна система має розрізняти внесок працівників. Але це розрізнення повинно бути прозорим і обґрунтованим [22]. Для виробничого підприємства це особливо важливо, оскільки в колективах, де люди щоденно працюють поруч, відчуття нерівності або необ'єктивності швидко впливає на дисципліну й психологічний клімат.

Мотиваційна система не може залишатися незмінною протягом тривалого часу, тобто їй властива ґручність. Змінюються економічні умови, ринок праці, очікування працівників, структура персоналу, фінансовий стан підприємства. Наприклад, у період нестабільності для працівників може зростати значення гарантій зайнятості, своєчасної виплати заробітної плати, безпечних умов праці. В умовах розвитку підприємства більш важливими стають навчання, кар'єрні перспективи, участь у нових проєктах. У статті І. Чайки та О. Хурси, присвяченій удосконаленню політики мотивації персоналу в умовах війни, звертається увага

на необхідність адаптації мотиваційних інструментів до кризових умов, оскільки традиційні підходи не завжди відповідають новим потребам працівників і підприємств [23].

Принцип поєднання індивідуального та колективного стимулювання полягає в тому, що на підприємстві частина результатів залежить від конкретного працівника, а частина – від роботи підрозділу або всього колективу. Тому мотиваційна система повинна враховувати обидва рівні. Індивідуальні премії доцільні тоді, коли можна чітко виміряти особистий внесок працівника. Колективні премії ефективні у випадках, коли результат створюється командою: виробничою ділянкою, бригадою, відділом [27]. Однак тут важливо уникати ситуації, коли сильні працівники фактично «тягнуть» слабших без відповідного визнання власного внеску. Тому оптимальною є змішана модель, у якій частина винагороди залежить від індивідуальних показників, а частина – від результатів колективу.

В мотиваційній системі підприємства наявний тісний зв'язок мотивації з оцінюванням персоналу, адже за відсутності зрозумілих критеріїв оцінки система мотивації починає бути суб'єктивною. Для адміністративного персоналу такими критеріями можуть бути своєчасність виконання завдань, якість документації, ефективність комунікації, дотримання строків, участь у покращенні процесів тощо. Для виробничого персоналу на підприємстві – виконання норм, якість продукції, відсутність браку, дотримання правил охорони праці, раціональне використання матеріалів, а також дисципліна. Методичні підходи до оцінювання мотиваційної системи, зокрема багатокритеріальний підхід, розглядаються в роботі І. Тимченко, де наголошується на необхідності аналізу різних складників мотивації, а не лише рівня оплати праці [18].

Етапи формування мотиваційної системи підприємства, наведені на рис. 1.2, згідно з К. І. Оксенюк, відображають логіку поступового переходу від виявлення проблем до практичного впровадження нових управлінських рішень на підприємстві.

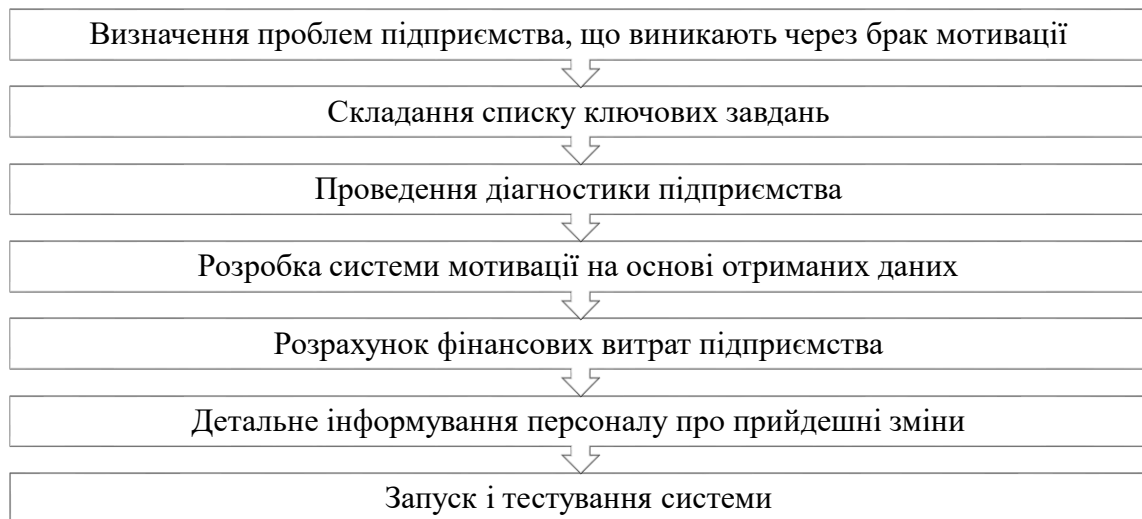


Рис. 1.2. Етапи формування мотиваційної системи підприємства

Примітка. Побудовано за даними [12]

Насамперед підприємство має визначити, які саме труднощі пов'язані з недостатньою мотивацією персоналу: зниження продуктивності, плинність кадрів, слабка ініціативність, порушення трудової дисципліни або незадоволеність умовами праці. Після цього формується перелік ключових завдань, які повинна вирішити майбутня система мотивації. Вагомим етапом є діагностика підприємства, оскільки без аналізу реального стану персоналу, системи оплати праці, внутрішнього клімату та управлінських практик мотиваційна система може залишитися формальною. На основі отриманих даних розробляються конкретні інструменти мотивації: матеріальні стимули, нематеріальні заохочення, критерії преміювання, можливості професійного розвитку. Окремо необхідно розрахувати фінансові витрати, адже запропоновані заходи мають бути не лише бажаними для працівників, а й реалістичними для підприємства.

Не менш важливим є інформування персоналу про заплановані зміни. Працівники повинні розуміти, за якими критеріями їх оцінюватимуть, які результати впливатимуть на винагороду та які можливості відкриває нова система. Завершальним етапом є запуск і тестування мотиваційної системи, під час якого підприємство перевіряє її ефективність на практиці, виявляє слабкі місця та за потреби коригує окремі елементи [12]. Отже, можемо сказати, що

мотиваційна система формується не одномоментно, а як послідовний процес, що потребує аналізу, фінансового обґрунтування, комунікації з персоналом і подальшого контролю результатів.

Оцінка мотиваційної системи підприємства може здійснюватися за кількома напрямками (рис. 1.3).

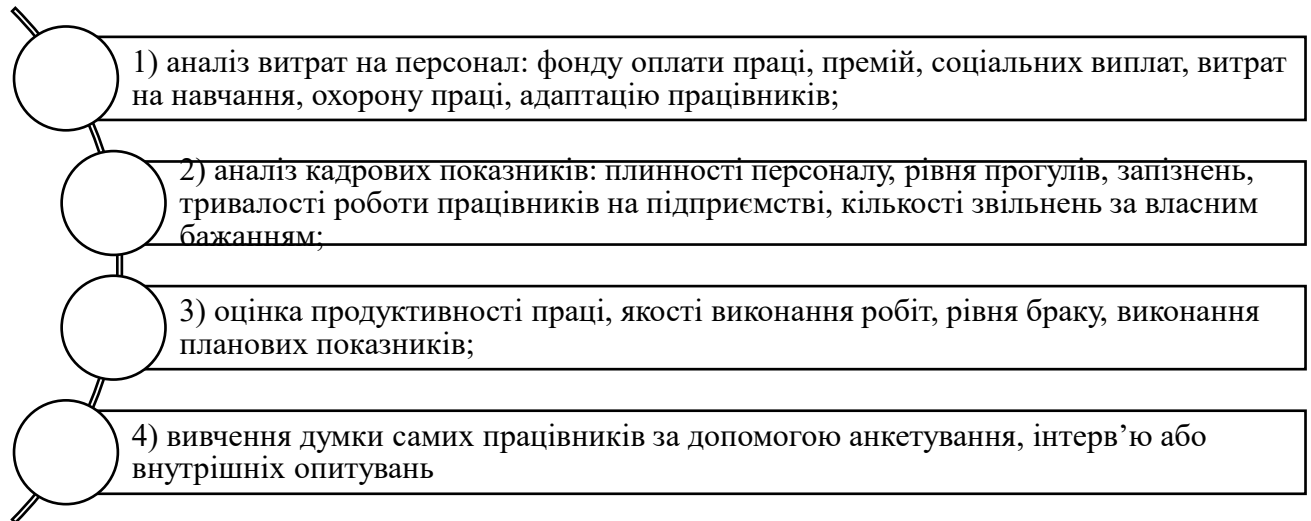


Рис. 1.3. Напрями оцінки мотиваційної системи підприємства

Примітка. Побудовано за даними [30]

Останній напрям часто недооцінюють, хоча саме він дозволяє побачити ті проблеми, які не завжди помітні у фінансовій звітності.

Для діагностики мотивації персоналу доцільно використовувати як кількісні, так і якісні методи (Додаток А, табл. А.1). Кількісні методи дають змогу оцінити динаміку показників: наприклад, чи зростає продуктивність після зміни преміювання, чи знижується плинність кадрів після запровадження соціальних гарантій. Якісні методи допомагають зрозуміти причини поведінки працівників: чому вони незадоволені, що вважають несправедливим, які стимули сприймають як реальні, а які – як формальні. Для виробничого підприємства оптимальним є комбінований підхід, коли фінансово-економічні показники доповнюються анкетуванням, інтерв'ю та аналізом внутрішнього клімату в колективі. Для виробничих підприємств важливим є також урахування специфіки праці. Працівники таких підприємств часто виконують операції,

пов'язані з технологічною точністю, відповідальністю, фізичним навантаженням, дотриманням стандартів безпеки. Тому мотиваційна система має підтримувати не тільки продуктивність, а й якість та дисципліну. Якщо премія залежить лише від обсягу виробітку, може виникнути ризик зниження якості. Якщо ж система оцінки занадто складна й незрозуміла, працівники перестають сприймати її як справедливу. Отже, для таких підприємств особливо важливо знайти баланс між простотою, прозорістю та достатньою точністю критеріїв оцінювання. Окрему увагу слід приділити ролі керівника в мотиваційній системі. Формально підприємство може мати положення про оплату праці, систему преміювання, соціальний пакет, але щоденна мотивація значною мірою залежить від управлінської поведінки керівників нижчої та середньої ланки. Саме вони розподіляють завдання, оцінюють результати, дають зворотний зв'язок, вирішують конфлікти, підтримують або, навпаки, руйнують довіру працівників до підприємства. Тому мотиваційна система не може бути ефективною без управлінської культури, у якій працівника сприймають не лише як виконавця, а як учасника спільного виробничого процесу [26].

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває персоналізація мотивації. Це означає, що підприємство має враховувати різні потреби працівників залежно від віку, досвіду, посади, професійних цілей, сімейних обставин, рівня кваліфікації. Молоді працівники можуть більше цінувати навчання, наставництво, можливість кар'єрного росту. Досвідчені фахівці – стабільність, визнання професійного авторитету, участь у складних завданнях. Працівники виробничих дільниць – безпечні умови, справедливу оплату, зрозумілу систему премій. Саме тому універсальна модель мотивації рідко працює однаково добре для всіх категорій персоналу.

Отже, теоретико-методологічні основи формування мотиваційної системи підприємства передбачають розуміння мотивації як комплексного управлінського процесу, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, індивідуальні та колективні інтереси, внутрішні потреби працівника й стратегічні цілі підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТОВ «ЗАВОД ГАЗОВОГО ОБЛАДНАННЯ «АЛЬФА-ГАЗПРОМКОМПЛЕКТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» (ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»), ЄДРПОУ 21131678, зареєстроване 22 січня 1998 року. Підприємство здійснює господарську діяльність на території України та розташоване за адресою: м. Тернопіль, вул. Подільська, 40 [21]. Організація має статус юридичної особи, діє на підставі власного установчого документа та функціонує відповідно до чинного законодавства України.

Діяльність підприємства регулюється системою зовнішніх і внутрішніх нормативно-правових документів. До зовнішніх належать законодавчі акти України, зокрема норми господарського, цивільного та податкового законодавства, Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», а також нормативні акти у сфері технічного регулювання, стандартизації та охорони праці. З огляду на виробничий характер діяльності, підприємство у своїй роботі керується державними стандартами (ДСТУ), технічними умовами та іншими галузевими нормативами [16]. До зовнішніх регуляторних документів також відносяться реєстраційні документи з Єдиного державного реєстру, відомості про взяття на облік у контролюючих органах, зокрема в органах державної статистики та податковій службі. За потреби підприємство отримує відповідні дозволи або ліцензії на виконання робіт підвищеної небезпеки чи спеціалізованих монтажних робіт.

Внутрішня нормативна база організації формується установчими, організаційними, розпорядчими та технічними документами. До них належать Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників, накази та розпорядження керівника, технічна документація на продукцію, внутрішні регламенти й стандарти якості. Наявність систематизованої внутрішньої документації забезпечує чіткий розподіл повноважень, контроль виробничих процесів, а також дотримання вимог безпеки.

Соціально-економічне значення досліджуваного підприємства полягає у забезпеченні регіону спеціалізованою промисловою продукцією, створенні робочих місць, формуванні податкових надходжень до бюджетів різних рівнів та розвитку виробничого потенціалу Тернопільської області. Підприємство функціонує як самостійний суб'єкт господарювання, що здійснює виробничо-комерційну діяльність з метою отримання прибутку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» здійснює виробничо-господарську діяльність у сфері машинобудування та виготовлення спеціалізованого обладнання. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру, підприємство здійснює наступні види економічної діяльності (КВЕД): «28.99 Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у. (основний); 28.14 Виробництво інших кранів і клапанів; 25.91 Виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів; 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням та інші» [20]. (Додаток Б)

Специфіка діяльності підприємства полягає у поєднанні виробництва обладнання з його подальшим монтажем та сервісним обслуговуванням. Такий комплексний підхід підвищує конкурентоспроможність підприємства та дозволяє забезпечувати повний цикл робіт – від виготовлення продукції до введення її в експлуатацію. Спеціалізація організації зосереджена на

виробництві газового та теплотехнічного обладнання для промислових і комунальних об'єктів [16].

Підприємство функціонує переважно на промисловому ринку (B2B-сегмент). Основними споживачами продукції є:

- промислові підприємства;
- будівельні та монтажні організації;
- підприємства тепло- та енергопостачання;
- інші суб'єкти господарювання, що використовують спеціалізоване обладнання у своїй діяльності.

Ринок збуту має конкурентний характер і орієнтований на якість продукції, відповідність технічним стандартам та надійність виконання договірних зобов'язань.

За організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю. Управління діяльністю здійснюється відповідно до Статуту: вищим органом є загальні збори учасників, а поточне керівництво покладене на директора. Форма власності – приватна. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, банківські рахунки та здійснює діяльність з метою отримання прибутку.

Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів якісним і надійним спеціалізованим обладнанням для газової та теплотехнічної сфери, що відповідає вимогам технічних стандартів і норм безпеки. Підприємство спрямовує власну діяльність на задоволення потреб промислових та комунальних підприємств, забезпечуючи комплексний підхід до виробництва, монтажу та обслуговування обладнання.

Стратегічною метою діяльності є забезпечення сталого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та підвищення фінансової стабільності. Тактичні цілі передбачають удосконалення виробничих процесів, оптимізацію витрат, розширення асортименту продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів. Оперативні цілі пов'язані з щоденною діяльністю підприємства і включають своєчасне виконання замовлень,

дотримання технологічної дисципліни, ефективне використання ресурсів та забезпечення безпечних умов праці.

Організаційна структура управління ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» затверджена наказом генерального директора та відображена на рис. 2.1. Структура є ієрархічною та побудована за функціонально-виробничим типом, що відповідає виробничому характеру діяльності підприємства.

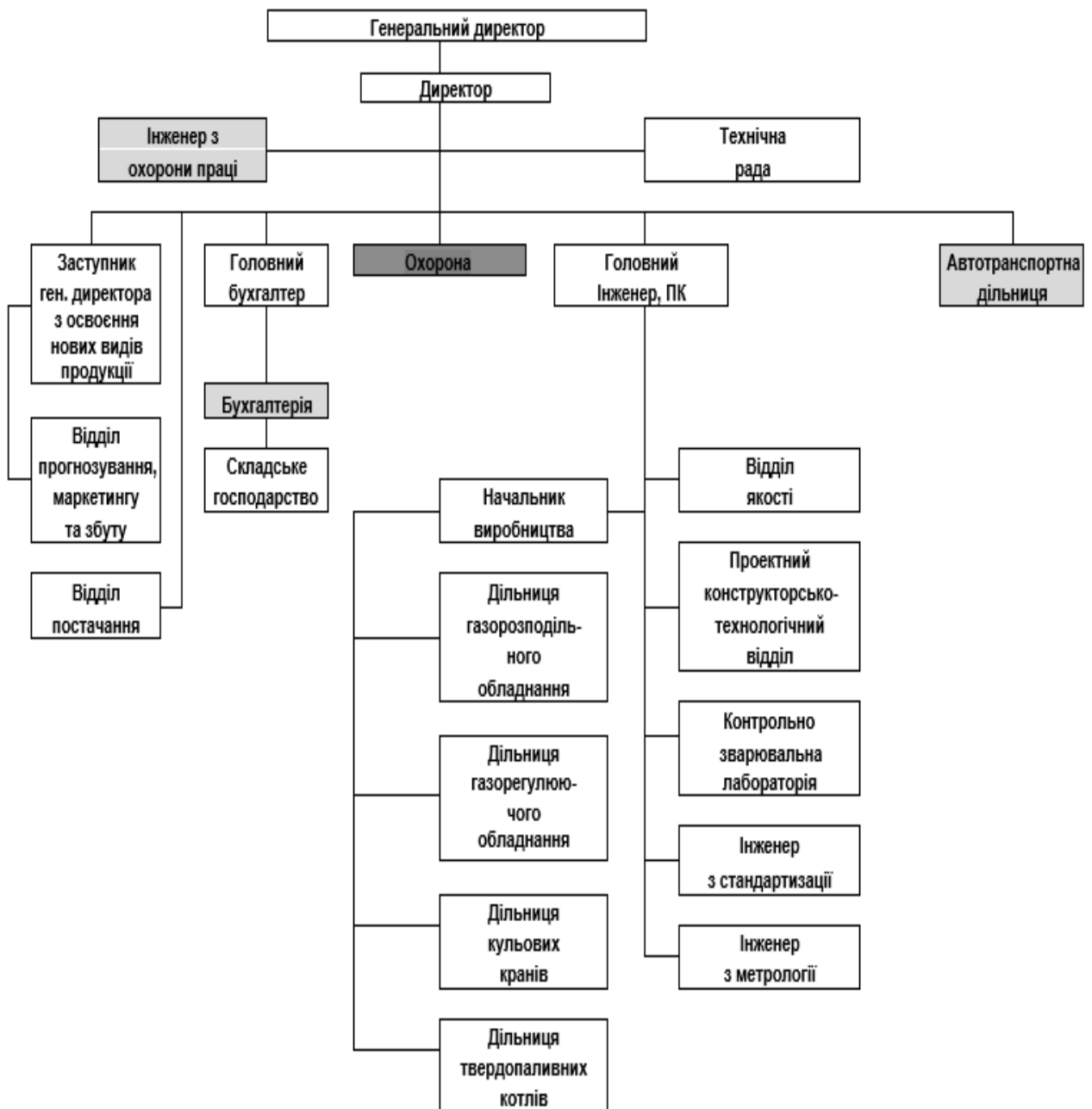


Рис. 2.1. Організаційна структура системи управління ТОВ «АльфаГазпромкомплект»

Примітка. Дані ТОВ «АльфаГазпромкомплект»

Ієрархічність управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» включає:

Вищий рівень управління – генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво підприємством, приймає ключові управлінські рішення та несе відповідальність за результати діяльності.

Середній рівень управління – директор, заступник генерального директора з освоєння нових видів продукції, головний бухгалтер, начальник виробництва, керівники відділів і служб. Цей рівень забезпечує організацію виконання стратегічних рішень, координацію підрозділів та контроль виробничо-господарських процесів.

Нижчий рівень управління – керівники виробничих дільниць, майстри, відповідальні особи окремих напрямів, які безпосередньо організовують виконання виробничих завдань та контролюють трудовий процес [16].

Така структура загалом відповідає специфіці виробничого підприємства, оскільки поєднує технічну, виробничу, збутову та адміністративну функції. Саме функціональна структура провадить суттєвий вплив на мотивацію персоналу. Працівники різних підрозділів мають різні умови праці, різні критерії результативності, а також різні очікування від системи стимулювання. Наприклад, для виробничого персоналу більш вагомими можуть бути стабільність оплати, премії за якість і виконання норм, безпечні умови праці. Для інженерно-технічних працівників – участь у розробці нових видів продукції, професійне визнання, можливість навчання. Для адміністративного персоналу – чіткий розподіл обов'язків, своєчасність оплати, зрозумілі правила оцінювання результатів.

Оцінюючи ефективність функціонування системи управління, можна зазначити, що вона відповідає масштабу та специфіці виробничої діяльності підприємства. Чіткий розподіл повноважень і функцій сприяє організованості роботи, своєчасному прийняттю рішень та контролю за їх виконанням. Функціонально-виробнича структура є доцільною для підприємства з виробничою спрямованістю та середнім масштабом діяльності. Водночас

потенційними недоліками можуть бути певна централізація прийняття рішень, а також залежність ефективності роботи від управлінської компетентності керівництва.

Кадровий склад ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є відносно невеликим. Згідно зі штатним розписом на 2025 рік, загальна чисельність штатних посад становила 16 осіб (Додаток В) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Темп зміни 2025/2024, %
Загальна чисельність персоналу, осіб	17	17	16	0	-1	94,1
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	5	5	5	0	0	100,0
Виробничий персонал, осіб	7	7	6	0	-1	85,7
Допоміжний та обслуговуючий персонал, осіб	5	5	5	0	0	100,0
Кількість прийнятих працівників, осіб	1	1	0	0	-1	0,0
Кількість звільнених працівників, осіб	1	1	1	0	0	100,0
Кількість жінок у складі штатних працівників, осіб	2	2	2	0	0	100,0
Частка жінок у загальній чисельності персоналу, %	11,8	11,8	12,5	0,0 в.п.	0,7 в.п.	105,9
Кількість працівників, охоплених колективним договором, осіб	17	17	16	0	-1	94,1
Частка працівників, охоплених колективним договором, %	100,0	100,0	100,0	0,0 в.п.	0,0 в.п.	100,0

Примітка. Побудовано за даними «АльфаГазпромкомплект»

До складу адміністрації входили генеральний директор, головний інженер, заступник генерального директора з підготовки виробництва й освоєння нових

видів продукції. Невелика чисельність персоналу має подвійне значення для управління мотивацією. З одного боку, керівництво може краще бачити внесок кожного працівника, швидше реагувати на кадрові проблеми та застосовувати більш індивідуалізований підхід. З іншого боку, у малому трудовому колективі будь-які недоліки мотиваційної системи стають помітними швидше: несправедливий розподіл премій, нерівномірне навантаження або слабка комунікація можуть впливати на весь колектив. Тому для такого підприємства важлива не надто складна, але прозора система стимулювання, зрозуміла кожному працівнику. За даними табл. 2.1 видно, що чисельність персоналу підприємства у 2023-2024 рр. залишалася стабільною та становила 17 осіб. У 2025 р. вона зменшилася до 16 осіб, тобто на 1 працівника, або на 5,9% порівняно з попереднім роком. Найбільша зміна відбулася у складі виробничого персоналу: його кількість скоротилася з 7 до 6 осіб, що може впливати на розподіл виробничого навантаження між працівниками.

Адміністративно-управлінський, допоміжний та обслуговуючий персонал упродовж аналізованого періоду залишався стабільним. Це свідчить про те, що підприємство не змінювало управлінську структуру, а незначне скорочення персоналу було пов'язане саме з виробничою ланкою. Частка жінок у загальній чисельності персоналу у 2025 р. становила 12,5%, що на 0,7 в.п. більше, ніж у 2023-2024 рр., однак таке зростання пояснюється не збільшенням кількості жінок, а зменшенням загальної чисельності працівників.

Позитивним є те, що протягом усього періоду всі штатні працівники були охоплені колективним договором. Це означає, що соціально-трудові відносини на підприємстві мають формалізовану основу, а питання оплати праці, режиму роботи та соціальних гарантій можуть регулюватися не лише індивідуальними домовленостями, а й колективними нормами.

Динаміку фінансових показників діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» наведено в табл. 2.2 (за наявними даними фінансової звітності – за 9 місяців 2024-2025 рр.) (Додаток Д).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» за 2024-2025 рр.

Показник	9 місяців 2024 р., тис. грн	9 місяців 2025 р., тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	17530,9	28374,5	10843,6	161,9	61,9
Інші операційні доходи	3115,4	2655,0	-460,4	85,2	-14,8
Інші доходи	205,3	50,0	-155,3	24,4	-75,6
Разом доходи	20851,6	31079,5	10227,9	149,1	49,1
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	12044,6	18604,2	6559,6	154,5	54,5
Інші операційні витрати	6903,7	10088,0	3184,3	146,1	+46,1
Інші витрати	0,0	38,8	38,8	-	-
Разом витрати	18948,3	28731,0	9782,7	151,6	51,6
Фінансовий результат до оподаткування	1903,3	2348,5	445,2	123,4	23,4
Чистий прибуток	1903,3	2348,5	445,2	123,4	23,4
Рентабельність продажу, %	10,9	8,3	-2,6в.п.	76,1	-23,9
Витрати на 1 грн чистого доходу, грн	1,08	1,01	-0,07	93,5	-6,5
Частка собівартості у чистому доході, %	68,7	65,6	-3,1в.п.	95,5	-4,5
Частка чистого прибутку в загальних доходах, %	9,1	7,6	-1,5в.п.	83,5	-16,5

Примітка. Побудовано за даними «АльфаГазпромкомплект»

У 2025 р. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» суттєво збільшило обсяги діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг зріс із 17530,9 тис. грн до 28374,5 тис. грн, тобто на 10843,6 тис. грн, або на 61,9%. Це свідчить про активніше завантаження ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», розширення обсягів реалізації або зростання вартості виконаних робіт і продукції. Разом із доходами зросли й витрати підприємства. Загальна сума витрат ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» збільшилася з 18948,3 тис. грн до 28731,0 тис. грн, тобто на 9782,7 тис. грн, або на 51,6%.

Найбільше зростання припало на собівартість реалізованої продукції, яка збільшилася на 6559,6 тис. грн. Водночас позитивним є те, що темп зростання чистого доходу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» був вищим за темп зростання собівартості, тому частка собівартості у чистому доході зменшилася з 68,7% до 65,6%.

Чистий прибуток ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» також зріс: з 1903,3 тис. грн у 2024 р. до 2348,5 тис. грн у 2025 р. Абсолютний приріст становив 445,2 тис. грн, або 23,4%. Це означає, що підприємство залишалося прибутковим і змогло покращити кінцевий фінансовий результат. Однак рентабельність продажу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» знизилася з 10,9% до 8,3%, тобто на 2,6 в.п. Така ситуація показує, що хоча прибуток у грошовому вимірі збільшився, ефективність перетворення доходу на прибуток дещо погіршилася.

Отже, фінансовий стан підприємства у 2025 р. можна оцінити як загалом позитивний, оскільки спостерігається зростання доходів і прибутку. Водночас підприємству потрібно контролювати динаміку витрат, адже їх зростання частково стримує підвищення рентабельності. Для аналізу мотиваційної системи ці показники важливі тому, що підприємство має фінансову основу для підтримки оплати праці й стимулювання персоналу, але можливості розширення мотиваційних виплат мають узгоджуватися з реальною прибутковістю та витратним навантаженням.

Можемо узагальнити, що ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є стабільним виробничим підприємством із тривалим досвідом роботи, чітко визначеною спеціалізацією та сформованою організаційною структурою управління. Підприємство працює у сфері виготовлення спеціалізованого газового та теплотехнічного обладнання, поєднуючи виробничі, монтажні, сервісні й комерційні напрями діяльності. Це дозволяє йому функціонувати не лише як виробник, а як комплексний учасник промислового ринку. Аналіз кадрового складу показав, що підприємство має невелику чисельність персоналу, що, з одного боку, спрощує управлінську

комунікацію та контроль за результатами праці, а з іншого – робить систему мотивації особливо чутливою до кадрових змін, нерівномірного навантаження й організації оплати праці. Фінансові показники підприємства свідчать про позитивну динаміку діяльності: у 2025 р. зросли чистий дохід і чистий прибуток. Разом із тим збільшення витрат і зниження рентабельності продажу вказують на необхідність посиленого контролю за витратною частиною діяльності.

2.2. Оцінка системи стимулювання персоналу на підприємстві та виявлення її недоліків

У ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» система стимулювання персоналу формується переважно через оплату праці, додаткову заробітну плату, компенсаційні виплати, а також колективно-договірне регулювання.

У відповідності до даних звіту з праці, у 2025 р. на досліджуваному підприємстві було укладено один колективний договір, яким охоплено 16 штатних працівників, тобто весь обліковий склад персоналу. Мінімальна місячна тарифна ставка, встановлена в колективному договорі, становила 8000 грн. Це свідчить про наявність формалізованої основи регулювання соціально-трудових відносин, що є позитивною характеристикою для малого виробничого підприємства.

Разом з тим сама наявність колективного договору ще не означає високої ефективності мотиваційної системи. Для її оцінки необхідно з'ясувати, якою є структура фонду оплати праці, чи передбачені систематичні премії, як змінюється навантаження на працівників, чи є втрати робочого часу та наскільки прозорими є правила матеріального стимулювання. Саме ці показники дозволяють перейти від загального опису до реальної діагностики.

У табл. 2.3 подано динаміку фонду заробітної плати та витрат робочого часу підприємства за 2023-2025 рр. (Додаток Г)

Динаміка фонду заробітної плати та витрат робочого часу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Темп зміни 2025/2024, %
Середньооблікова / облікова чисельність працівників, осіб	17	17	16	0	-1	94,1
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	2180,0	2385,0	2552,6	205,0	167,6	107,0
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	760,0	790,0	800,3	30,0	10,3	101,3
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	1120,0	1280,0	1416,0	160,0	136,0	110,6
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	300,0	315,0	336,3	15,0	21,3	106,8
Частка основної заробітної плати у ФОП, %	34,9	33,1	31,4	-1,8 в.п.	-1,7 в.п.	94,9
Частка додаткової заробітної плати у ФОП, %	51,4	53,7	55,5	+2,3 в.п.	+1,8 в.п.	103,4
Частка заохочувальних і компенсаційних виплат у ФОП, %	13,8	13,2	13,2	-0,6 в.п.	0,0 в.п.	100,0
Середній ФОП на одного працівника за період, тис. грн	128,2	140,3	159,5	12,1	19,2	113,7
Середньомісячний ФОП на одного працівника, тис. грн	42,7	46,8	53,2	4,1	6,4	113,7
Невідпрацьований робочий час через неповний робочий день/тиждень з економічних причин, люд.-год	920	1280	1794	360	514	140,2
Кількість працівників, яких стосувалися втрати робочого часу, осіб	10	13	16	3	3	123,1
Невідпрацьований час у середньому на одного працівника, люд.-год	92,0	98,5	112,1	6,5	13,6	113,8
Оплата за невідпрацьований робочий час, тис. грн	260,0	305,0	336,3	45,0	31,3	110,3
Частка оплати за невідпрацьований час у ФОП, %	11,9	12,8	13,2	0,9 в.п.	0,4 в.п.	103,1

Примітка. Побудовано за даними «АльфаГазпромкомплект»

Фонд оплати праці на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має тенденцію до зростання. У 2025 р. він становив

2552,6 тис. грн, що на 167,6 тис. грн більше, ніж у 2024 р. При цьому чисельність персоналу скоротилася з 17 до 16 осіб. Отже, середній фонд оплати праці на одного працівника зріс з 140,3 тис. грн до 159,5 тис. грн за досліджуваний період, або на 13,7%.

На перший погляд, це позитивна тенденція, оскільки ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» збільшує витрати на персонал навіть за умов незначного скорочення чисельності. Однак структура фонду оплати праці показує не лише позитивні, а й проблемні моменти. Частка основної заробітної плати у 2025 р. становила 31,4%, тоді як частка додаткової заробітної плати – 55,5%. Це означає, що більша частина виплат працівникам припадає не на стабільну базову оплату, а на додаткову складову.

Для мотивації це може мати різний ефект. Якщо додаткова заробітна плата на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» пов'язана з результатами праці, якістю виконання робіт, виробітком або відповідальністю, тоді вона може стимулювати працівників працювати краще. Якщо ж критерії її нарахування недостатньо прозорі, така структура може викликати невпевненість і відчуття залежності від суб'єктивних рішень керівництва. За офіційними даними звіту з праці за 2025 р., фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» становив 2552,6 тис. грн, з яких фонд основної заробітної плати – 800,3 тис. грн, фонд додаткової заробітної плати – 1416,0 тис. грн, а заохочувальні та компенсаційні виплати – 336,3 тис. грн.

Водночас у рядку щодо премій та винагород, що мають систематичний характер, зазначено відсутність таких виплат. Це є важливим сигналом для оцінки мотиваційної системи, адже систематичне преміювання є одним із найбільш зрозумілих і прямих інструментів матеріального стимулювання персоналу.

Для глибшого аналізу доцільно окремо оцінити структуру стимулюючих елементів у системі оплати праці ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» (табл. 2.4).

Оцінка структури матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у 2025 р.

Елемент системи стимулювання	Значення	Частка у ФОП, %	Мотиваційне значення	Попередня оцінка ефективності
Основна заробітна плата	800,3 тис. грн	31,4	Забезпечує стабільний гарантований дохід працівників	Позитивно, але частка базової оплати є відносно невисокою
Додаткова заробітна плата	1416,0 тис. грн	55,5	Може виконувати стимулюючу функцію, якщо пов'язана з результатами праці	Потенційно ефективно, але потрібна прозорість критеріїв нарахування
Систематичні премії та винагороди	Не відображено	0,0	Мали б прямо пов'язувати оплату з результатами роботи	Недолік, оскільки відсутній чіткий преміальний механізм
Заохочувальні та компенсаційні виплати	336,3 тис. грн	13,2	Частково підтримують соціальну захищеність працівників	Обмежений мотиваційний ефект, якщо виплати не пов'язані з досягненнями
Оплата за невідпрацьований час	336,3 тис. грн	13,2	Компенсує окремі втрати, але не стимулює продуктивність	Має соціальний, а не мотиваційний характер
Колективний договір	Охоплено 16 працівників	100,0% персоналу	Формалізує соціально-трудова гарантії	Позитивно, але потребує наповнення конкретними мотиваційними нормами
Мінімальна тарифна ставка за колективним договором	8000 грн	-	Визначає нижню межу оплати праці	Позитивно як гарантія, але недостатньо як інструмент розвитку мотивації

Примітка. Побудовано за даними «АльфаГазпромкомплект»

Система матеріального стимулювання на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» фактично спирається на три основні елементи:

- основну заробітну плату;
- додаткову заробітну плату;
- компенсаційні виплати.

При цьому класичний преміальний інструмент, тобто систематичні щомісячні або щоквартальні премії, у звіті не відображений. Вказане може означати, що преміювання на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» або не застосовується, або не має сталого характеру, або включене до інших складових оплати праці без чіткого виділення. Для працівників така ситуація не завжди є зрозумілою: вони можуть отримувати додаткові виплати, але не бачити прямого зв'язку між власними результатами та сумою винагороди.

Особливої уваги потребує показник втрат робочого часу. У 2025 р. кількість невідпрацьованого робочого часу на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» через переведення на неповний робочий день або тиждень з економічних причин становила 1794 людино-години, і це стосувалося всіх 16 працівників. У середньому на одного працівника припадало близько 112,1 невідпрацьованої години. Для підприємства це означає, що персонал був не повністю завантажений роботою. Для працівників така ситуація може сприйматися як ознака нестабільності, навіть якщо формально трудові відносини зберігаються.

З позиції мотивації неповне використання робочого часу має кілька наслідків:

- 1) працівники можуть втрачати відчуття стабільності доходу;
- 2) знижується зацікавленість у підвищенні продуктивності, якщо виробниче завантаження залежить не від їхніх зусиль, а від зовнішніх економічних причин або нерівномірності замовлень;
- 3) у малому колективі неповна зайнятість може посилювати невизначеність щодо майбутнього підприємства. Тому втрати робочого часу варто розглядати не тільки як виробничо-економічну проблему, а й як фактор демотивації.

Для оцінки системи стимулювання доцільно застосувати практичну шкалу, яка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діючої мотиваційної системи (табл. 2.5).

Практична оцінка системи стимулювання персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Критерій оцінки	Фактична характеристика на підприємстві	Оцінка за 5-бальною шкалою	Коментар
Наявність базової оплати праці	Основна заробітна плата становить 800,3 тис. грн, або 31,4% ФОП	4	Гарантована оплата є, але її частка у структурі ФОП невисока
Рівень додаткової оплати	Додаткова заробітна плата становить 55,5% ФОП	4	Висока частка додаткової оплати може стимулювати, але потрібна прозорість
Наявність систематичних премій	У звіті систематичні премії не відображені	2	Відсутній чіткий регулярний преміальний механізм
Соціальні гарантії	Усі працівники охоплені колективним договором	5	Це сильна сторона системи соціально-трудова відносин
Стабільність зайнятості	Зафіксовано 1794 люд.-год невідпрацьованого часу з економічних причин	2	Неповне завантаження працівників знижує мотиваційний ефект
Зв'язок оплати з результатами праці	Прямі КРІ або премії за результатами не виділені	2	Система оплати виглядає недостатньо прив'язаною до результативності
Прозорість стимулювання	Критерії додаткових виплат у наявних матеріалах не деталізовані	3	Працівники можуть не повністю розуміти, за що отримують додаткові виплати
Можливість індивідуального підходу	Колектив невеликий – 16 осіб	4	Малий штат дозволяє оцінювати внесок кожного працівника
Мотивація виробничого персоналу	Виробничий персонал скоротився з 7 до 6 осіб	3	Існує ризик збільшення навантаження на робітників
Загальна ефективність системи стимулювання	Система має соціальну основу, але слабо формалізовані стимули за результат	3	Потребує удосконалення через запровадження чітких критеріїв преміювання

Примітка. Побудовано за даними «АльфаГазпромкомплект»

За результатами оцінки можна зробити висновок, що чинна система стимулювання персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-

Газпромкомплект» має середній рівень ефективності. Її сильними сторонами є наявність колективного договору, повне охоплення ним працівників, зростання фонду оплати праці та можливість індивідуального підходу через невелику чисельність персоналу. Однак є і суттєві недоліки: відсутність чітко виділених систематичних премій, невисока частка основної заробітної плати, значні втрати робочого часу, недостатній зв'язок між оплатою праці та конкретними результатами.

Окремо варто оцінити, як система стимулювання впливає на різні категорії персоналу. У ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» можна виділити адміністративно-управлінський, виробничий та допоміжний персонал. Кожна з зазначених груп має різні трудові функції, у зв'язку з чим однакова система стимулювання для всіх може бути недостатньо ефективною (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка відповідності стимулів потребам різних категорій персоналу підприємства

Категорія персоналу	Основні очікування від системи стимулювання	Наявні стимули	Виявлені проблеми	Що доцільно покращити
1	2	3	4	5
Адміністративно-управлінський персонал	Стабільна оплата, відповідальність за результати, участь в управлінні	Посадові оклади, додаткова зарплата, колективний договір	Не виділено преміювання за управлінські результати	Ввести показники виконання запланованих, своєчасності звітності, економії витрат
Інженерно-технічний персонал	Визнання кваліфікації, оплата за складність робіт, професійний розвиток	Базова та додаткова оплата	Не деталізовано доплати за складність, інноваційність, освоєння нової продукції	Передбачити доплати за розробку, модернізацію, зниження браку
Виробничий персонал	Стабільне завантаження, справедлива оплата, премії за якість і виробіток	Заробітна плата, додаткові виплати	Скорочення чисельності, втрати робочого часу, відсутність системних премій	Запровадити премії за виконання норм, якість, відсутність браку

1	2	3	4	5
Допоміжний персонал	Чіткі обов'язки, стабільність, соціальні гарантії	Колективний договір, оплата праці	Обмежені можливості додаткової мотивації	Ввести невеликі премії за дисципліну, безперебійне забезпечення процесів
Охорона та обслуговуючий персонал	Стабільний графік, своєчасна оплата, зрозумілі умови роботи	Основна оплата, колективний договір	Нематеріальна мотивація практично не виділена	Використовувати подяки, гнучке планування графіка, компенсації за додаткові зміни

Примітка. Побудовано за даними «АльфаГазпромкомплект»

Система стимулювання на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» поки що недостатньо диференційована за категоріями персоналу. Для малого підприємства це поширена ситуація, оскільки керівництво часто застосовує спрощену модель оплати праці. Проте саме диференціація стимулів може підвищити ефективність мотивації. Виробничі працівники мають бачити зв'язок між якістю роботи, виконанням норм і винагородою. Інженерно-технічний персонал має бути зацікавлений у вдосконаленні продукції та технологій. Адміністративні працівники повинні отримувати оцінку не тільки за присутність на робочому місці, а й за результативність управлінських рішень.

Наведені недоліки свідчать про те, що система стимулювання на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має переважно компенсаційно-гарантійний характер. Остання забезпечує для працівників оплату праці та певні соціально-трудові гарантії, однак недостатньо працює як інструмент активного підвищення продуктивності, якості й залученості персоналу. В особливості слабким місцем є відсутність чітко виділеної преміальної частини. Якщо працівник не розуміє, за який саме результат він може отримати додаткову винагороду, стимулююча функція оплати праці зменшується.

Але повністю негативно оцінювати систему стимулювання ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» не можна. Для невеликого виробничого підприємства позитивним є те, що персонал охоплений колективним договором, фонд оплати праці зростає, а середній розмір витрат на одного працівника збільшується. Це означає, що підприємство не ігнорує оплату праці як важливий елемент управління персоналом. Проблема полягає радше не в самому обсязі виплат, а в їх структурі, прозорості та зв'язку з результатами роботи.

Таким чином, оцінка системи стимулювання персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» показала, що вона має змішаний характер. З одного боку, підприємство забезпечує працівникам базову оплату, додаткові виплати, компенсації та колективно-договірні гарантії. З іншого боку, система поки що недостатньо орієнтована на результативність праці, якість продукції, індивідуальний внесок працівників і нематеріальну мотивацію.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Проведений аналіз показав, що система стимулювання персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має певну основу для подальшого розвитку: на підприємстві функціонує колективний договір, усі штатні працівники охоплені соціально-трудовими гарантіями, фонд оплати праці зростає, а підприємство загалом зберігає прибутковість.

Проте виявлено також і низку проблем, які знижують мотиваційний ефект чинної системи. Насамперед ідеться про відсутність чітко виділених систематичних премій, недостатній зв'язок оплати з результатами праці, зростання втрат робочого часу, слабку диференціацію стимулів для різних категорій персоналу, а також обмежене використання нематеріальної мотивації на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» не повинно зводитися лише до збільшення заробітної плати. Для досліджуваного підприємства з невеликою чисельністю персоналу важливішим є створення зрозумілої, прозорої та керованої системи, у якій працівник бачить зв'язок між власним внеском, якістю роботи, дисципліною, економією ресурсів і винагородою. У наукових дослідженнях мотивація персоналу розглядається як важливий чинник конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та ефективності підприємства, а не лише як питання оплати праці [4]. Також у працях, присвячених удосконаленню мотивації персоналу промислових підприємств, підкреслюється значення діагностики системи мотивації, аналізу витрат на персонал і врахування нефінансових чинників [5].

Узагальнимо виявлені недоліки та напрямки їх вирішення на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у табл. 3.1.

Основні недоліки системи стимулювання персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Виявлений недолік	Прояв	Можливі наслідки для підприємства	Напрямок подальшого удосконалення
Відсутність систематичних премій	У звіті не відображено щомісячних або щоквартальних премій	Працівники не бачать прямого зв'язку між результатом винагородою	Розробити положення про преміювання з чіткими критеріями
Низька частка основної заробітної плати	Основна зарплата становить лише 31,4% ФОП	Може знижувати відчуття стабільності доходу	Переглянути співвідношення базової та додаткової оплати
Значна частка додаткової оплати	Додаткова зарплата становить 55,5% ФОП	За непрозорих критеріїв може виникати суб'єктивність	Прив'язати додаткову оплату до вимірюваних показників
Втрати робочого часу	1794 люд.-год невідпрацьованого часу через економічні причини	Зниження стабільності зайнятості та мотивації працівників	Оптимізувати планування виробничого завантаження
Недостатня диференціація стимулів	Стимули не повною мірою враховують різні категорії персоналу	Однакова система може не мотивувати різні групи працівників	Розробити окремі КРІ для виробничого, інженерного та адміністративного персоналу
Слабкий зв'язок мотивації з якістю праці	Не виділено премії за відсутність браку, якість, економію матеріалів	Може знижувати зацікавленість у покращенні результатів	Ввести преміювання за якісні показники
Обмежена нематеріальна мотивація	У документах не простежується система визнання, навчання, розвитку	Працівники можуть не відчувати професійної перспективи	Запровадити подяки, наставництво, навчання, участь у рішеннях
Ризик перевантаження виробничого персоналу	Виробничий персонал скоротився з 7 до 6 осіб	Може збільшитися навантаження на працівників і ризик помилок	Переглянути розподіл функцій і норми навантаження

Примітка. Побудовано за даними «АльфаГазпромкомплект»

Більшість проблем мотиваційної системи ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» пов'язана не стільки з повною відсутністю стимулів, скільки з їх недостатньою формалізацією. Працівники отримують оплату праці,

додаткові та компенсаційні виплати, але не завжди зрозуміло, яка саме частина винагороди залежить від результатів.

У таких умовах мотиваційна система ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» частково втрачає свою управлінську функцію – вона компенсує працю, але слабше стимулює підвищення продуктивності, якості та відповідальності.

Ключовим напрямом удосконалення має стати розробка положення про преміювання персоналу. Для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» недоцільно запроваджувати надто складну систему, оскільки чисельність працівників невелика. Оптимальним буде просте положення, у якому премія залежатиме від 3-5 зрозумілих показників. Для виробничого персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» такими показниками можуть бути виконання виробничого завдання, якість робіт, відсутність браку, дотримання строків і правил охорони праці. Для адміністративного персоналу – своєчасне виконання завдань, якість документації, відсутність помилок у звітності, ефективність взаємодії з клієнтами та постачальниками [19].

У сучасній практиці управління персоналом КРІ використовуються як інструмент оцінки результативності працівників і зв'язку між роботою та винагородою. У дослідженнях щодо впливу КРІ на продуктивність працівників зазначається, що організації можуть використовувати ключові показники ефективності для оцінювання роботи персоналу, якщо ці показники зрозумілі й пов'язані з реальними функціями працівників [29]. Для аналізованого підприємства ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» це особливо важливо, бо невелика чисельність штату дозволяє не створювати громіздку систему, а прив'язати преміювання до конкретних результатів кожної групи працівників.

Запропонуємо систему КРІ для преміювання різних категорій персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у табл. 3.2.

**Запропонована система КРІ для преміювання різних категорій персоналу
ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»**

Категорія персоналу	Показник КРІ	Питома вага в премії, %	Як оцінюється	Мотиваційний ефект
Виробничий персонал	Виконання виробничого завдання	30	Виконання плану за місяць / квартал	Стимулює продуктивність праці
	Якість виконаних робіт, відсутність браку	30	Кількість дефектів, повернень, переробок	Заохочує працювати не лише швидко, а й якісно
	Дотримання трудової та технологічної дисципліни	20	Відсутність порушень, запізнень, простоїв з вини працівника	Підвищує відповідальність
	Рациональне використання матеріалів	20	Економія матеріалів, відсутність перевитрат	Зменшує собівартість продукції
Інженерно-технічний персонал	Розробка або вдосконалення технічної документації	30	Виконання завдань у встановлені строки	Підтримує розвиток продукції
	Зниження кількості технічних помилок	25	Кількість зауважень, виправлень, рекламацій	Підвищує якість технічних рішень
	Участь в освоєнні нових видів продукції	25	Реальна участь у проектах модернізації	Стимулює інноваційність
	Взаємодія з виробництвом	20	Оперативність вирішення виробничих питань	Зменшує затримки у виробництві
Адміністративно-управлінський персонал	Своєчасність виконання управлінських завдань	30	Дотримання строків	Підвищує організованість
	Якість документообігу та звітності	25	Відсутність помилок і прострочень	Зменшує управлінські ризики
	Економія витрат у межах відповідальності	25	Порівняння планових і фактичних витрат	Стимулює раціональність
	Комунікація з працівниками та клієнтами	20	Відсутність скарг, своєчасне реагування	Покращує внутрішню взаємодію

Примітка. Запропоновано автором

Запропонована система КРІ має бути не каральною, а стимулюючою. Це принципово важливо. Якщо працівники сприйматимуть КРІ лише як спосіб

позбавлення премії, мотиваційний ефект буде слабким. У зв'язку з окресленим, доцільно встановити базове правило – премія нараховується за досягнення результатів, а не просто «знімається» за недоліки. Наприклад, працівник може отримати 100% премії за повне виконання показників, 70% – за часткове виконання, 0% – лише у випадку грубих порушень або невиконання ключових завдань.

Другим напрямом удосконалення є перегляд структури фонду оплати праці ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». У 2025 р. частка основної заробітної плати становила 31,4%, а додаткової – 55,5%. Така структура може бути прийнятною лише тоді, коли додаткова частина чітко прив'язана до результатів. Якщо ж вона формується без зрозумілої логіки, працівники можуть сприймати її як нестабільну та суб'єктивну. Тому доцільно поступово збільшувати роль гарантованої частини оплати, але не шляхом різкого підвищення окладів, а через впорядкування структури виплат. Наприклад, частину додаткової заробітної плати на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» можна формалізувати як преміальний фонд, частину – як доплати за складність, кваліфікацію, роботу з обладнанням, наставництво або виконання додаткових функцій.

Наступним напрямом є зменшення втрат робочого часу. У 2025 р. на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» було зафіксовано 1794 люд.-год невідпрацьованого часу через економічні причини. Це не лише виробнича, проте й також мотиваційна проблема. Працівник, який не має стабільного завантаження, може втрачати впевненість у майбутньому, навіть якщо формально залишається у штаті. Для зменшення таких втрат на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» доцільно запровадити щомісячне планування виробничого завантаження, аналіз причин простоїв, перенесення частини працівників на суміжні роботи в періоди меншого навантаження, а також внутрішнє навчання для підвищення взаємозамінності персоналу [15] (табл. 3.3).

Заходи щодо удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Напрямок удосконалення	Конкретний захід	Відповідальні особи	Орієнтовний строк впровадження	Очікуваний результат
Формалізація преміювання	Розробити положення про преміювання з КРІ для різних категорій персоналу	Директор, головний бухгалтер, начальник виробництва	1 місяць	Зрозумілий зв'язок між результатом і винагородою
Перегляд структури оплати праці	Виділити преміальний фонд у межах 5% квартального ФОП	Директор, бухгалтерія	1-2 місяці	Посилення стимулюючої ролі оплати
Мотивація якості	Ввести премію за відсутність браку, рекламаций і переробок	Начальник виробництва, відділ якості	2 місяці	Зниження виробничих втрат і підвищення якості
Оптимізація робочого часу	Запровадити щомісячний аналіз простоїв і неповного завантаження	Директор, начальник виробництва	Постійно	Скорочення втрат робочого часу
Диференціація стимулів	Розробити окремі критерії для виробничого, інженерного й адміністративного персоналу	Керівники підрозділів	2 місяці	Більш справедлива оцінка внеску працівників
Нематеріальна мотивація	Запровадити подяки, внутрішнє визнання, наставництво, навчання	Директор, керівники підрозділів	1-3 місяці	Підвищення залученості персоналу
Зниження перевантаження	Переглянути розподіл функцій між виробничими працівниками	Начальник виробництва	1 місяць	Зменшення ризику помилок і професійного виснаження
Комунікація змін	Провести збори персоналу та пояснити нові правила преміювання	Директор	До запуску системи	Зниження опору змін і підвищення довіри

Примітка. Запропоновано автором

Ще один напрям підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» – розвиток нематеріальної мотивації. Для малого виробничого підприємства це не потребує

великих витрат, але може мати помітний ефект. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» доцільно запровадити щомісячне відзначення працівників за якісне виконання роботи, наставництво для нових або менш досвідчених працівників, залучення персоналу до обговорення виробничих проблем, короткі внутрішні навчання з безпеки, якості та роботи з обладнанням. Такі заходи не замінюють оплату праці, але доповнюють її. У сучасних дослідженнях наголошується, що мотиваційна система має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, оскільки саме змішана модель краще впливає на залученість і результативність персоналу [10].

Окремо потрібно врахувати ризик перевантаження виробничого персоналу. Зважаючи, що чисельність виробничих працівників ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» зменшилася з 7 до 6 осіб, то очевидно, що функції звільненого працівника були розподілені між іншими без перегляду норм і доплат, це може стати джерелом демотивації. Тому доцільно провести внутрішній аудит навантаження: які операції виконує кожен працівник, скільки часу вони займають, чи є дублювання функцій, чи потрібні доплати за суміщення.

Останній напрям – запровадження доплати за наставництво та взаємозамінність. Для підприємства з невеликою кількістю працівників це особливо корисно, оскільки відсутність одного робітника може ускладнювати виконання замовлень. Якщо працівник ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» володіє суміжними операціями, навчає колег або може тимчасово замінити іншого працівника, це має бути враховано в системі стимулювання. Орієнтовна доплата за наставництво може становити 5-10% посадового окладу або фіксовану суму за період навчання.

Для обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів доцільно розрахувати орієнтовний бюджет і очікуваний ефект. У IV кварталі 2025 р. фонд оплати праці становив 2552,6 тис. грн. Якщо керівництво ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» сформує преміальний фонд у розмірі 5% від ФОП, його квартальний обсяг становитиме:

$$2552,6 * 5\% = 127,6 \text{ тис. грн.}$$

Тобто на одного працівника за квартал у середньому припадатиме:

$$127,6 / 16 = 8,0 \text{ тис. грн, або приблизно } 2,7 \text{ тис. грн на місяць.}$$

Це не є надмірним навантаженням для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», але може стати відчутним стимулом для працівників, якщо премія буде реально залежати від результатів роботи (табл. 3.4). Особливу увагу варто звернути на можливий ефект від скорочення втрат робочого часу. Якщо ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» вдасться зменшити невідпрацьований час хоча б на 20%, це означатиме повернення до продуктивного використання приблизно 359 людино-годин за квартал. За умови, що орієнтовна вартість однієї людино-години за фондом оплати праці становить близько 306,8 грн, потенційний організаційний ефект можна оцінити як:

$$359 * 306,8 = 110,1 \text{ тис. грн.}$$

Це не прямий прибуток, а орієнтовна вартість робочого часу, який може бути використаний продуктивніше. Проте навіть часткове зменшення простоїв здатне майже компенсувати квартальні витрати на преміальний фонд. Тому оптимізація робочого часу має бути одним із центральних напрямів удосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Наведемо орієнтовне економічне обґрунтування запропонованих заходів у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Орієнтовне економічне обґрунтування запропонованих заходів

Захід	Орієнтовні витрати	Очікуваний результат	Економічне обґрунтування
1	2	3	4
Створення преміального фонду 5% від ФОП	127,6 тис. грн за квартал	Підвищення зацікавленості працівників у результатах	$2552,6 * 5\% = 127,6 \text{ тис. грн}$
Премія за якість і відсутність браку	У межах преміального фонду	Зменшення переробок, браку, втрат матеріалів	Навіть скорочення браку на 1-2% частково компенсує витрати на премії

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Зменшення витрат робочого часу на 20%	Організаційні витрати мінімальні	Повернення до продуктивного використання близько 359 люд.-год	$1794 * 20\% = 358,8$ люд.-год
Оптимізація завантаження персоналу	Без значних додаткових витрат	Підвищення стабільності зайнятості	Зменшує ризик демотивації та простоїв
Внутрішнє навчання та наставництво	10-15 тис. грн за квартал	Підвищення взаємозамінності працівників	Менші втрати при відсутності або звільненні працівника
Нематеріальна мотивація	3-5 тис. грн за квартал	Поліпшення морального клімату	Низькі витрати за наявності управлінського ефекту
Аудит навантаження виробничого персоналу	Без значних витрат	Виявлення перевантажених посад	Дозволяє точніше розподілити функції та доплати

Примітка. Складено і розраховано автором

Для практичного впровадження запропонованих заходів потрібна поетапність. Якщо одночасно змінити оплату, преміювання, KPI та порядок оцінювання, працівники можуть сприйняти це як ризик або додатковий контроль. Тому краще впроваджувати зміни поступово: спочатку пояснити персоналу мету змін, потім протестувати систему преміювання протягом одного кварталу, після цього скоригувати показники (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

План впровадження удосконаленої мотиваційної системи

Етап	Зміст робіт	Строк виконання	Очікуваний результат
1	2	3	4
1. Підготовчий аналіз	Перевірка чинної структури оплати, навантаження, витрат робочого часу	2 тижні	Виявлення точок, де мотивація працює слабо
2. Розробка положення про преміювання	Визначення KPI, умов нарахування премій, відповідальних осіб	2-3 тижні	Формалізована система преміювання
3. Обговорення з персоналом	Пояснення нових правил, відповідь на запитання працівників	1 тиждень	Зменшення опору змінам
4. Тестовий запуск	Використання нової системи протягом одного кварталу	3 місяці	Перевірка дієвості KPI на практиці

1	2	3	4
5. Оцінка результатів	Аналіз продуктивності, якості, витрат часу, задоволеності працівників	Наприкінці кварталу	Виявлення слабких місць
6. Коригування системи	Уточнення показників, розміру премій, критеріїв оцінювання	2 тижні	Адаптація системи до реальних умов підприємства
7. Постійне застосування	Закріплення системи у внутрішніх документах	Постійно	Стабільна й прозора мотиваційна модель

Примітка. Складено автором

Удосконалена мотиваційна система має бути закріплена у внутрішніх документах ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Насамперед потрібно підготувати або оновити положення про оплату праці та положення про преміювання. У цих документах варто чітко визначити: хто має право на премію, за які показники вона нараховується, хто проводить оцінювання, за яких умов премія може бути зменшена, як працівник може ознайомитися з результатами оцінки. Це важливо не лише з управлінської, а й з психологічної точки зору. Працівники краще сприймають систему, коли розуміють її правила.

Очікуваний результат від удосконалення мотиваційної системи полягає не тільки у зростанні заробітку працівників ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Головне – підвищити керованість трудової поведінки. Працівники мають бути зацікавлені у виконанні виробничих завдань, зменшенні браку, економії матеріалів, дотриманні строків і підтриманні дисципліни. Для керівництва ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» нова система дасть можливість об'єктивніше оцінювати внесок працівників і справедливніше розподіляти додаткові виплати.

Отже, запропоновані заходи є реалістичними для підприємства, оскільки не потребують різкого збільшення витрат, а частина з них може бути реалізована через організаційні зміни.

