

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ІЛЬЧУК Антон Олексійович

**Матеріальне стимулювання працівників  
підприємства. / Material incentives for employees  
of the enterprise**

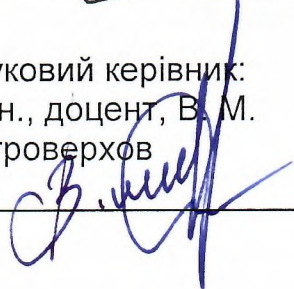
спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЕНУПм-21  
А. О. Ільчук

  
\_\_\_\_\_

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, В. М.  
Островерхов

  
\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"24" вересня 2022 р.

Завідувач кафедри  
  
\_\_\_\_\_ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність матеріального стимулювання та його види.....	6
1.2. Ефективність системи матеріального стимулювання та її основні принципи.....	14
Висновки до 1 розділу.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>25</b>
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства .....	25
2.2. Аналіз системи матеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр».....	32
2.3. Оцінка ефективності системи матеріального стимулювання на підприємстві.....	40
Висновки до 2 розділу.....	45
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ.....</b>	<b>46</b>
3.1. Матеріальне стимулювання персоналу у контексті світового досвіду.....	46
3.2. Удосконалення системи матеріального стимулювання співробітників підприємства у сучасних умовах господарювання.....	53
Висновки до 3 розділу.....	60
<b>Висновки до кваліфікаційної роботи.....</b>	<b>62</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>66</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний розвиток економіки ставить нові вимоги до успішної діяльності підприємства, що залежить від результатів використання трудового потенціалу працівників, їх кваліфікації, навичок та здібностей. Відтак, перед керівництвом компанії постає важливе завдання, що полягає у створенні ефективної організації трудової діяльності кожного працівника та підбір відповідної системи матеріального стимулювання, яка б відповідала вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання і при цьому була ефективною та результативною.

Важливу та вагому роль у системі управління персоналом відіграє матеріальне стимулювання і не лише тому, що матеріальні ресурси, а саме гроші, мають для працівника найбільший ефект у мотивацій, але й тому, що саме підприємство розподіляє ці блага як винагороду за трудову діяльність, що, своєю чергою, розглядається як моральний аспект.

Визначальною метою процесу матеріального стимулювання є максимальна віддача знань, навичок та вмінь від персоналу підприємства, що впливає на загальні результати виробничої діяльності. Проте, досягти бажаного ефекту не так просто, адже ринкові вимоги передбачають персоніфікований підхід до системи управління трудовими ресурсами, його розвитком та стимулюванням. Для цього необхідно володіти інформацією про професійні та особистісні компетенції працівників, його потреби та потенціал. Лише за таких умов система стимулювання буде ефективною.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання матеріального стимулювання працівників досліджувало багато науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних: О. Вареник, В. Грищенко, О. Драч, А. Медік, Є. Мурашка, А. Колот, О. Цимбалюк, В. Мороз, В. Врум, А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд та інші.

Проте, дана тема дослідження потребує подальшого вивчення, адже без стимулювання персоналу не буде відбуватися розвиток підприємства, що

вимагає сучасних методів стимулювання, які повинні відповідати індивідуальним потребам конкретного суб'єкта господарювання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є дослідження теоретико-методологічних аспектів системи матеріального стимулювання персоналу підприємства, що зумовило постановку та вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність поняття матеріального стимулювання персоналу;
- проаналізувати систему матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»;
- оцінити ефективність матеріального стимулювання персоналу на досліджуваному нами підприємстві;
- окреслити напрямки удосконалення матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

**Об'єктом дослідження дипломної роботи** є система матеріального стимулювання ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

**Предметом дослідження** є матеріальне стимулювання персоналу підприємства.

**Методологія і методи дослідження.** Наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених виступили основою для теоретичної бази нашого дослідження. Для вирішення поставлених завдань, були використані такі методи дослідження: індукції та дедукції (для дослідження теоретичних аспектів матеріального стимулювання персоналу); метод системності (для дослідження методичних підходів матеріального стимулювання); статистичний аналіз (для аналізу та оцінки статистичних даних чисельності персоналу підприємства та його динаміки); графічного зображення (для наочної демонстрації статистичних даних, схематичних рисунків теоретичних та практичних аспектів кваліфікаційної роботи).

**Інформаційну база дослідження** представили наукові розробки зарубіжних та вітчизняних авторів, статті, монографії, публікації у наукових журналах, збірниках, проведені автором дослідження на основі внутрішньо-статистичної документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

**Наукове значення отриманих результатів** описаних у кваліфікаційній роботі, полягають у деталізованому дослідженні теоретичних та практичних домінантів системи матеріального стимулювання персоналу підприємства.

**Практична значення одержаних результатів** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємства, що дасть змогу керівництву стимулювати свої працівників ефективно виконувати завдання, отримувати задоволення від роботи та підвищувати їхню продуктивність праці.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 71 сторінка друкованого тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність матеріального стимулювання та його види**

Нині, важливим елементом у системі управління та розвитку підприємства є стимулювання персоналу, що, своєю чергою, дає можливість створити індивідуальні умови праці для працівників, які дадуть їм змогу повністю використовувати трудовий потенціал і реалізувати цілі та задачі підприємства.

Безперервний розвиток економіки ставить перед підприємством нові вимоги, за яких потрібно приймати рішення у конкурентному середовищі та постійно працювати над рівнем конкурентоспроможності. Відтак, кожен працівник повинен робити внесок у досягнення загальних стратегічних цілей компанії, а підприємство – здійснювати пошук ефективних та результативних способів управління працею.

Безсумнівно, ефективність діяльності персоналу залежить від стимулювання праці. В. Красуля зазначає, що «стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій» [21].

Важливий вплив на трудову діяльність працівника мають їхні потреби, цілі, мотиви та стимули, що необхідно враховувати керівництву при процесах управління персоналом. Також на інтерес працівників до виконуваної роботи впливають і матеріальні блага, зокрема: заробітна плата, пільги тощо. Проте, аналізуючи різні джерела, можна стверджувати, що на персонал здійснюють вплив й інші чинники. Усе це відноситься до процесів стимулювання та мотивації персоналу підприємства.

Стимулювання праці являє собою механізм, при якому активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і

достатньою умовою задоволення значимих та соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці[35].

А. Колот трактує поняття «стимулювання» як безпосередній вплив не лише на людину, а на обставини зовнішнього середовища у вигляді благ-стимулів, які спонукають працівника до певних дій» [18]. Л. Авчиренко, Т. Матрусова розглядають дану категорію як процес впливу на індивіда завдяки важливого для неї зовнішньої речі, що спонукає її виконувати певні дії [6]. Проте, ми вважаємо, що найбільш повним є визначення О. Цимбалюка щодо трактування даного поняття: «стимулювання – це цілеспрямований процес впливу на індивіда за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання до конкретних дій»[22].

Узагальнюючи усі трактування, можна стверджувати, що поняття «стимулювання» розглядається у розрізі трьох аспектів:

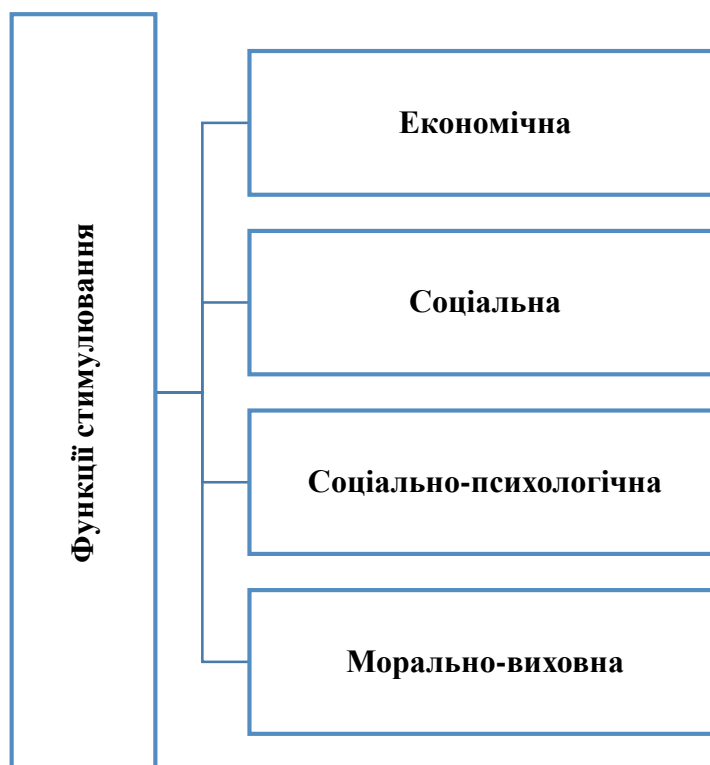
1. Поділ благ між управлінськими об'єктами у відповідності до їхніх результатів діяльності.
2. Вплив на поведінку працівників з метою отримання запланованих результатів.
3. Створення сприятливих умов, за яких трудова діяльність працівника виступає як достатня умова для задоволення його потреб.

Таким чином, це дасть змогу окреслювати систему взаємопов'язаного впливу на економічну діяльність працівника і при цьому формувати у нього процеси стимулювання до праці через мотиватори та демотиватори.

Стимулювання персоналу виконує наступні функції (рис.1.1). Розглянемо детальніше кожен із функцій.

1. Економічна функція передбачає комплекс організаційно-економічних дій, що спрямовані на розвиток виробничої діяльності підприємства та зростання ефективності через призму матеріальної зацікавленості персоналу у результатах діяльності. Дана функція має на меті зростання ефективності виробничого процесу та зростання продуктивності праці.

2. Соціальна функція передбачає те, що працівник самостійно забезпечує для себе необхідний рівень економічних та соціальних благ. При цьому стимулювання має двосторонній вплив як на доходи персоналу, так і на професійно-кваліфікаційну структуру та соціальну складову. Відтак, використанні різних стимулів (матеріальних, соціальних, духовних) дають можливість працівнику задовольнити власні потреби та сприяють особистісному і професійному розвитку.



**Рис. 1.1 Функції стимулювання персоналу підприємства**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [6].

3. Економічна функція передбачає комплекс організаційно-економічних дій, що спрямовані на розвиток виробничої діяльності підприємства та зростання ефективності через призму матеріальної зацікавленості персоналу у результатах діяльності. Дана функція має на меті зростання ефективності виробничого процесу та зростання продуктивності праці.

4. Соціальна функція передбачає те, що працівник самостійно забезпечує для себе необхідний рівень економічних та соціальних благ. При



цьому стимулювання має двосторонній вплив як на доходи персоналу, так і на професійно-кваліфікаційну структуру та соціальну складову. Відтак, використанні різних стимулів (матеріальних, соціальних, духовних) дають можливість працівнику задовольнити власні потреби та сприяють особистісному і професійному розвитку.

5. Соціально – психологічна функція має на меті створення внутрішнього світу людини з його потребами, цінностями, досвідом, ставленням до праці та мотивами.

6. Морально – виховна функція спрямована на створення моральних характеристик працівника.

Система стимулювання працівників передбачає комплекс заходів, які спрямовані на покращення трудової діяльності співробітників та підвищення ефективності праці. Проте, перед працівником ставлять чіткі вимоги та розмір винагороди, яку він зможе отримати при виконанні поставлених задач та штрафні санкції у випадку їх не виконання. Відтак, комплекс стимулів повинен опиратися на певну базу – рівень трудової діяльності на підприємстві.

Важливою домінантою стимулюванні праці є саме матеріальний аспект. Система матеріального стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу, зростанню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства та розробляється з урахування особливостей співробітників.

Для того, щоб система матеріального стимулювання була ефективною, необхідно дотримуватися наступних вимог: [6]

- об'єктивність: величина заробітної плати працівника повинна відповідати результатам оцінки трудової діяльності;
- передбачуваність: інформування працівника про розмір винагороди, яку він отримує від результатів своєї роботи;
- адекватність: відповідність винагороди до трудового внеску кожного працівника у результати виробничої діяльності підприємства
- своєчасність: виплата винагороди повинна відбуватися у визначені терміни;

- значимість: значущість матеріальної винагороди для працівників;
- справедливість: чітко визначені правила отримання винагороди, що мають бути зрозумілими та рівними для усіх працівників.

Матеріальне стимулювання праці виступає способом забезпечення матеріальних потреб працівників, що залежить від результатів їх трудової діяльності, як колективної так і особистої через з призму законодавчих, економічних, нормативних та інших ресурсів, що пов'язані із виробництвом (рис. 1.2).



**Рис. 1.2 Зміст матеріального стимулювання персоналу**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [1].

Розподіл заробітної плати передбачає наступні завдання:

- ✓ Встановлення цілей системи матеріального стимулювання персоналу;
- ✓ пошук необхідних ресурсів для формування системи матеріального стимулювання;
- ✓ створення ефективної системи матеріального стимулювання.

Застосування системи матеріальних стимулів складається із наступних дій:

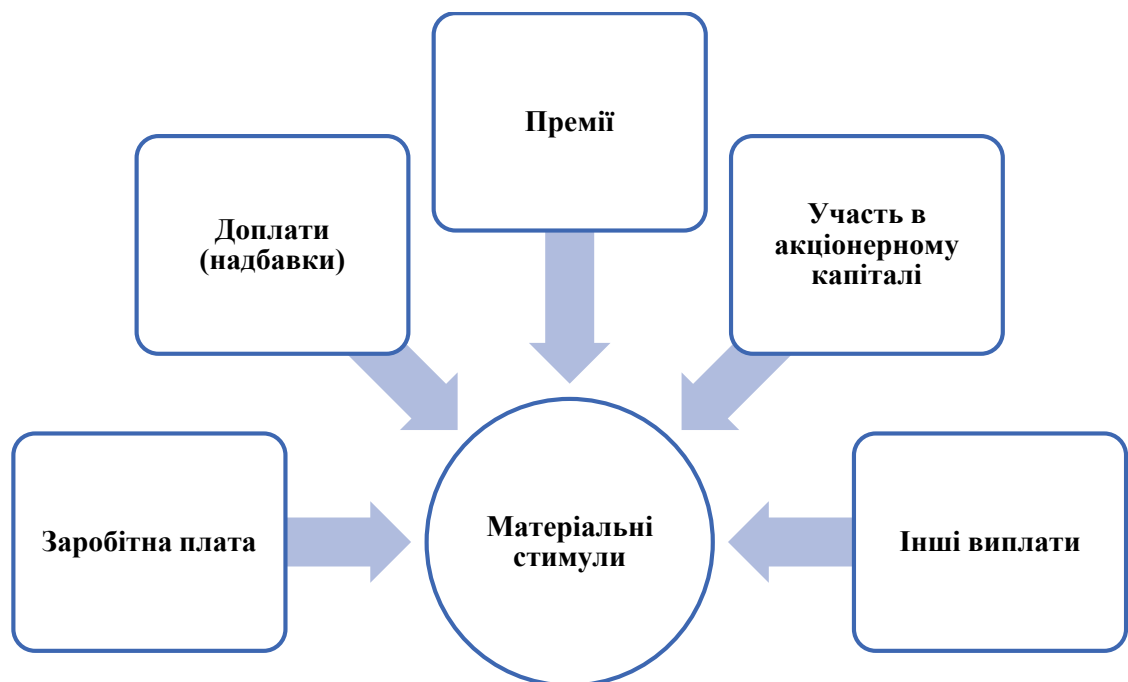
- ✓ Впровадження системи матеріального стимулювання;

✓ Управління системою матеріальних стимулів [1].

Формування комплексу матеріальних стимулів передбачає наступні етапи:

- ✓ Оцінка кількісних та якісних характеристик праці;
- ✓ матеріальні заохочення та нематеріальні штрафи у відповідності до кількісних та якісних ознак трудової діяльності.

Матеріальне стимулювання персоналу представлене різноманітними формами, типами та системами оплати праці (рис.1.3).



**Рис. 1.3 Види матеріальних стимулів**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [25].

Пропонуємо розглянути детальніше кожен із видів для кращого розуміння.

1) Заробітна плата – це обов’язкова частина матеріального стимулювання персоналу на підприємстві, яка передбачена для кожного працівника і розмір якої залежить від виду, обсягів та специфіки виконуваної роботи.

Оптимальною вважається така система оплати праці, що відповідає наступним вимогам:

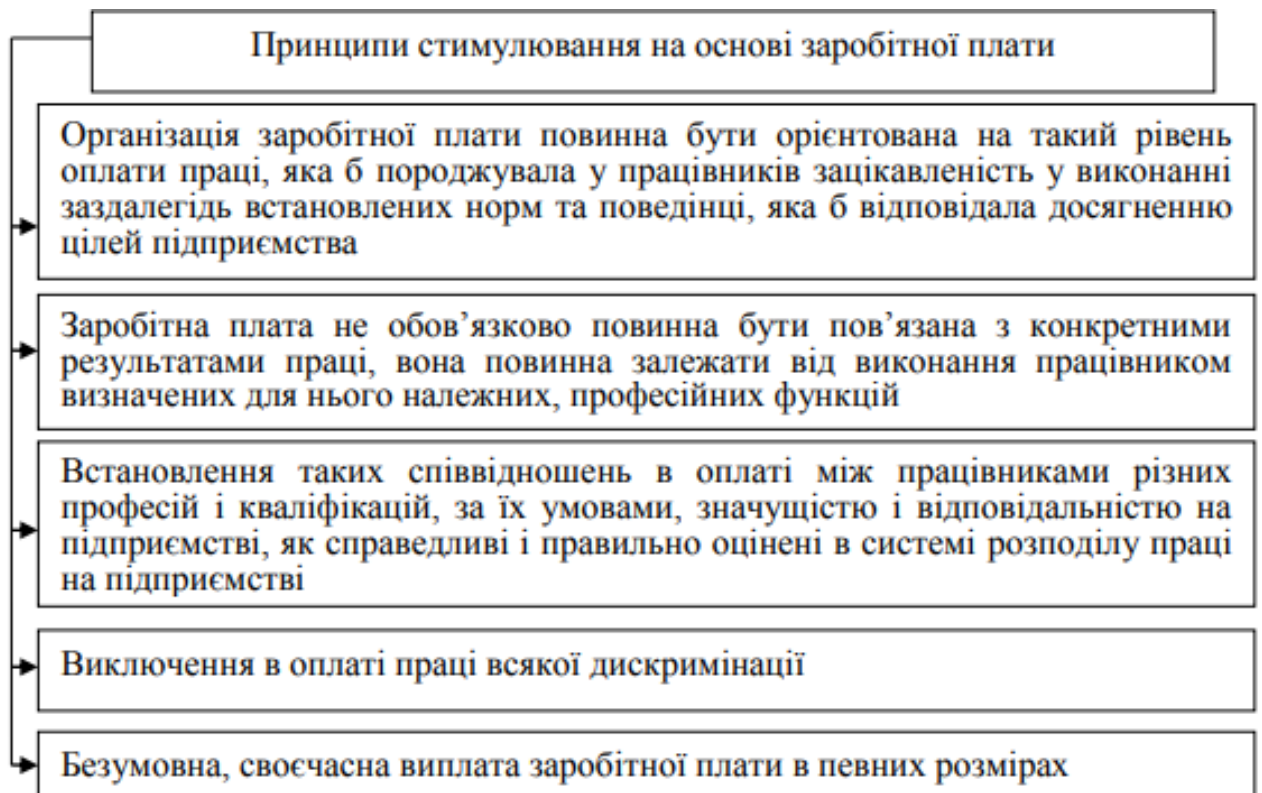
а) розроблена відповідно до політики управління підприємства та враховує потреби як персоналу, так і підприємства;

б) базується на відповідальності керівництва та співробітників підприємства;

в) диференціація як основа при нарахуванні заробітної плати;

г) затверджена структура заробітної плати усім колективом.

Основними принципами заробітної плати, як головного виду матеріального стимулювання зображені на рис 1.4.



**Рис. 1.4 Основні принципи матеріального стимулювання персоналу на базі заробітної плати**

Примітка. Джерело [3, с. 100].

2) Доплати (надбавки) призначаються працівникам до основних виплат у відповідності до досвіду роботи, особистих досягнень, доплати за роботу у нічний час, понадурочні години, за виконання додаткових завдань тощо.

3) Премії призначаються працівникам за результатами їх роботи та мають періодичний характер. Премії призначаються в індивідуальному порядку і є основним елементом диференціації заробітної плати, тобто прямо залежать від

результатів роботи працівника. Даний вид виплати не виплачується за обов'язкову роботу, за яку передбачена заробітна плата.

4) Участь в акціонерному капіталі трудових колективів – є поширеним типом матеріальних стимулів, що відображає взаємозалежність підприємства та додаткові вкладення працівника, що проявляється через дивіденди від акцій.

5) Інший планові та одноразові виплати. Безготівкові форми матеріального стимулювання персоналу, як правило, не передбачають одержання працівниками прямих виплат від підприємства на основі їх трудової діяльності. Проте, виступають видом матеріального стимулювання, що потребують певних витрат від організації [5].

Нині, матеріальне стимулювання персоналу – важлива частина організації праці трудових ресурсів на сучасних підприємствах. Керівництво самостійно обирає ті методи та види стимулювання, які будуть ефективними саме для його підприємства, в залежності від специфіки діяльності, фінансового стану та корпоративної культури. стимулювання є важливим елементом організації праці трудового колективу у кожному підприємстві. Матеріальне стимулювання працівника має на меті виконання ним визначеного обсягу робіт за визначений розмір оплати праці і при цьому процес виконання завдань має бути кращим, адже саме від результатів роботи залежить застосування матеріальних стимулів до людини.

## 1.2 Ефективність системи матеріального стимулювання та її основні принципи

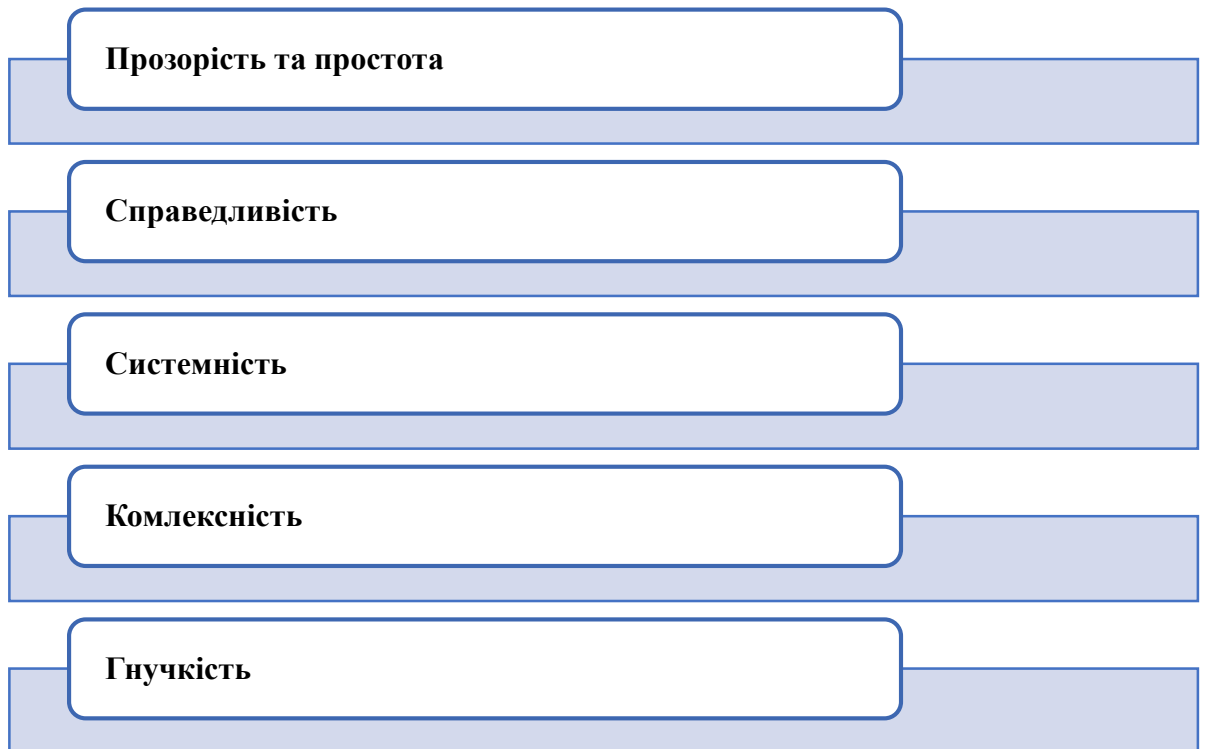
Матеріальне стимулювання персоналу, нині, виступає однією із найважливіших частин системи управління персоналом, що значно впливає на результати трудової діяльності працівників та наближає до досягнення головної цілі підприємства – максимізації прибутків.

Система матеріального стимулювання належить до складових елементів мотивації персоналу, основу якої становлять матеріальні блага. Матеріальне стимулювання являє собою вид заохочення людини у грошовій формі за результати його трудової діяльності. Для того щоб матеріальне стимулювання було результативним та ефективним, то воно повинно відповідати певним вимогам:

- формуватися у відповідності до стратегічних та тактичних цілей підприємства та спонукати працівників на їх досягнення;
- сприяти пошуку висококваліфікованого та компетентного персоналу та запобігати їх звільненню;
- бути раціональною, тобто економічний ефект від її впровадження має перевищувати витрати на її реалізацію.

Основою для створення системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві слугують наступні важливі принципи (рис. 1.5):

- прозорість та простота – розуміння для всіх категорій співробітників;
- справедливість – критерії, що є основою системи матеріального стимулюванні маю бути об'єктивними;
- комплексність – передбачає врахування усіх факторів при формуванні системи матеріального стимулювання;
- системність – виявлення та усунення суперечностей між факторами, їх взаємозв'язок між собою для забезпечення внутрішньої збалансованості системи матеріального стимулювання за рахунок взаємного узгодження її елементів [4, с. 416];
- гнучкість – можливість легко адаптуватися до потреб персоналу.



**Рис. 1.5 Принципи матеріального стимулювання персоналу підприємства**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [4., с. 416].

Ефективне стимулювання персоналу передбачає створення сприятливих умов оплати праці на підприємстві, що, своєю чергою, сприяє максимальному досягненню високих виробничих результатів при мінімальних трудових витратах. Для того, щоб створити необхідний рівень трудової активності співробітників доцільним є:

- чітко визначити види трудової діяльності, які є важливі для підприємства і потребують стимулювання;
- визначити рівень ієрархії потреб кожного працівника, його цілі та шляхи їх реалізації;
- сформулювати систему цінностей, яка будуть слугувати основою стимулювання персоналу;
- узгодити конкретні види трудової діяльності з переліком цінностей та системою стимулювання;

• організувати процес трудової діяльності таким чином, щоб у працівника була можливість задовольнити свої потреби за рахунок необхідних витрат, як фізичних, так і моральних [26, с. 269].

Відтак, є необхідність оцінити ефективність системи матеріального стимулювання персоналу, її відповідності до продуктивності праці та зацікавленості у досягненні колективних результатів праці, зростання обсягів продукції, збільшення прибутків та успішної виробничої діяльності підприємства загалом. Для того, щоб оцінити ефективності матеріального стимулювання варто розглянути два основних фактори, які представлені у таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Умови та фактори ефективності системи стимулювання персоналу**

<b>Фактори оцінки</b>	<b>Показники</b>	<b>Умови ефективності</b>
Відповідність засобів стимулювання праці робітників завданню максимізації рентабельності власного капіталу	П1 – частка чистого доходу, що спрямовується у фонд матеріального стимулювання персоналу П2 – рентабельність власних засобів	П2 має бути більшим за П1
Відповідність темпів росту заробітної плати темпам росту продуктивності праці	П1 – темп росту продуктивності праці П2 – темп росту заробітної плати	П1 повинен бути більшим, ніж П2

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [26, с. 269].

За першим фактором умовою ефективності системи матеріального стимулювання персоналу є відповідність методів стимулювання праці персоналу до досягнення максимального рівня рентабельності капіталу, що, своєю чергою, спрямоване на зростання рентабельності власного капіталу у порівнянні із збільшенням частки коштів, які спрямовані у фонд матеріального стимулювання співробітників. У даній ситуації варто створити відповідний розмір винагороди за виконану працю за рахунок отриманих доходів при зростанні прибутку з розрахунком на інвестиції. Проте, для кожного керівника підприємства



важливим є та частина витрат, що буде найбільш доцільною для відтворення трудових ресурсів та дасть змогу отримувати максимальні прибутки в залежності від вкладених коштів.

Другий критерій ефективності системи матеріального стимулювання передбачає перевищення темпів росту продуктивності праці персоналу над темпами збільшення заробітної плати. Відтак, потрібно зауважити, що для керівництва підприємства ефективною системою матеріального стимулювання буде така схема оплати праці, де темпи підвищення продуктивності праці будуть випереджати темпи зростання заробітної плати. Це можна досягти завдяки залученню усіх резервів росту продуктивності праці. В іншому випадку, система оплати праці не зможе виступати як чинник стимулювання персоналу. Тому, якщо ефективно управляти фондом заробітної плати, то темпи росту основних критеріїв виробничої діяльності підприємства випереджатимуть темпи зростання фонду заробітної плати.

Для проведення оцінки та аналізу системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві доцільним є моніторинг використання фонду заробітної плати, що містить:

- ✓ вивчення розміру та динаміки фонду заробітної плати за період, який підлягає досліджуванню;
- ✓ оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фонд заробітної плати;
- ✓ аналіз напрямків витрат із фонду заробітної плати;
- ✓ аналіз розміру середньої заробітної плати по підприємству;
- ✓ дослідження фінансових можливостей підприємства у формуванні фонду заробітної плати;
- ✓ оцінка ефективності використання фонду заробітної плати.

Ефективність системи матеріального стимулювання працівників на підприємстві рекомендують оцінювати різноманітними показниками:

- ✓ показник стимулювання господарської діяльності підприємства – обсяг виробничої діяльності підприємства в розрахунку на 1 грн. фонду заробітної плати;
- ✓ показник стимулювання валового доходу – валовий дохід з розрахунком на 1 грн. фонду заробітної плати;
- ✓ показник стимулювання прибутку – прибуток з розрахунком на 1 грн. фонду заробітної плати;
- ✓ показник стимулювання працівника – прибуток в розрахунку на 1 працівника;
- ✓ показник матеріального стимулювання – фонд заробітної плати в розрахунку на 1 працівника;
- ✓ розмір фонду заробітної плати [32].

Підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу пов'язане із головною ціллю діяльності підприємства – забезпечення витривалих та високих темпів економічного росту, яке залежить як від зростання доходів підприємства, так і від зростання рівня середньої заробітної плати його персоналу.

Також у системі матеріального стимулювання, варто звернути увагу на показники ключової ефективності KPI (key performance indicators), які широко поширені у світовій практиці і є універсальним інструментарієм для об'єктивної оцінки якісних характеристик персоналу. Ключові показники ефективності являють собою комплекс оцінок, що дають змогу оцінити успішність роботи підприємства, його структурних підрозділів та самих працівників. Правильно розроблена система KPI дасть можливість розподілити посади за рівнем оплати праці та рівнем відповідальності і ієрархії посад, а також допомагає визначати індивідуальні результати трудової діяльності у межах конкретно визначеного показника ефективності.

Сучасні системи матеріального стимулювання персоналу мають бути гнучкими та спрямованими на досягнення фінансово-економічних результатів

підприємства, а також до виконання відповідними працівниками встановлених показників ефективності.

Унікальність використання системи ключових показників ефективності полягає у їх застосуванні як для оцінки ефективності роботи всього підприємства, так і для оцінки результатів трудової діяльності окремих працівників. Використання даного підходу дасть можливість не лише співставляти планові та фактичні результати виробничої діяльності підприємства, а й впроваджувати гнучкі форми оплати праці.

Особливістю системи КРІ є можливість кількісних вимірів. Гнучкі стимулюючі виплати є найбільш поширеним та ефективним способом забезпечити активну трудову діяльність персоналу. Важливим завданням даної системи стимулювання є перетворення стратегії підприємства в комплекс критеріїв її діяльності, що дає можливість встановити особливості системи вимірювання та управління [7, с. 360].

Показники складаються з кількісних характеристик, що інформують співробітників про ключові фактори успіху у теперішніх та майбутніх перспективах. Ключові показники ефективності визначають підсумки роботи працівника відповідно до його трудової діяльності, періоду часу виконання завдань та оцінку корисності для всього підприємства.

Дані показники ефективності розробляються для окремо визначених посад та працівників і мають бути узгоджені із корпоративною системою збалансованих показників. Процес розроблення та реалізації системи ключових показників ефективності складається із декількох кроків ( рис. 1. 6).

Розглянемо кожен із етапів детальніше.

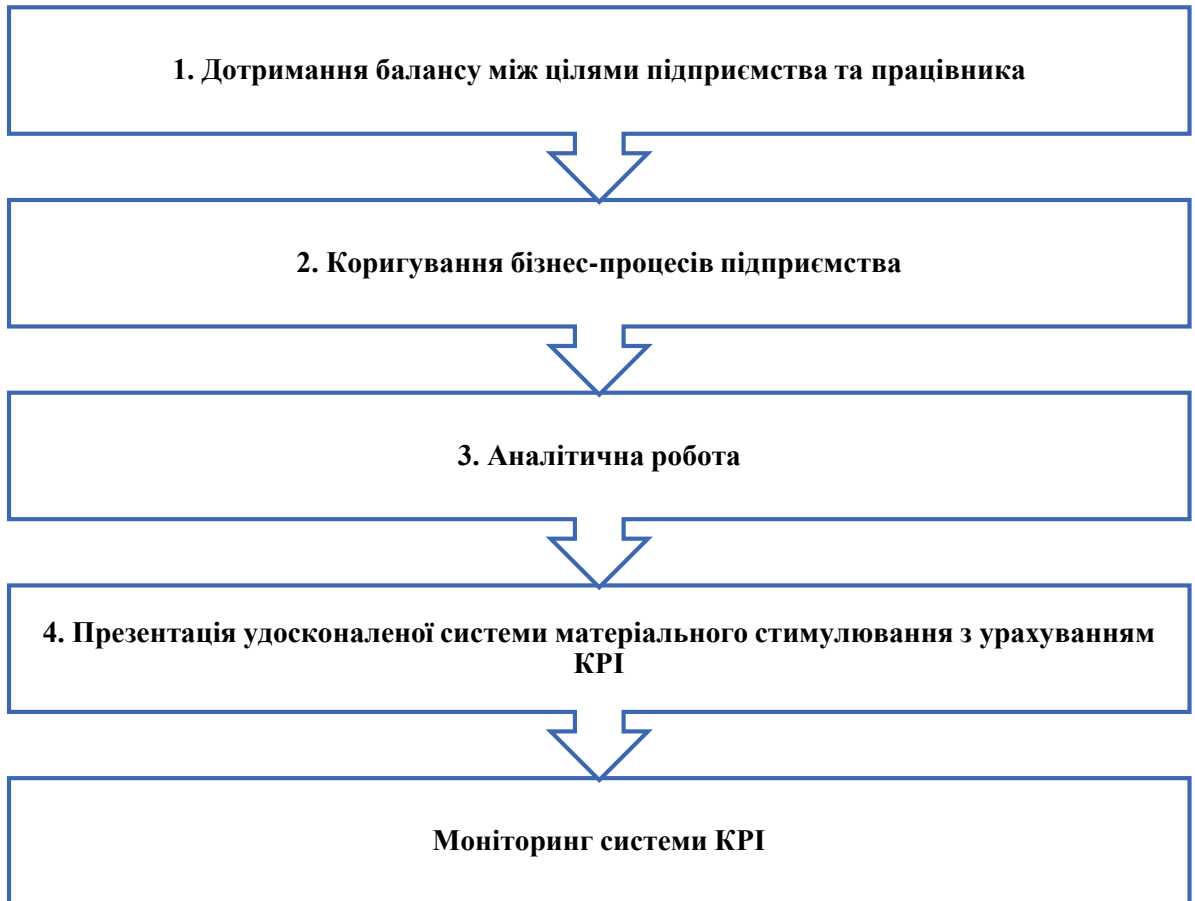
Етап 1. Дотримання балансу між цілями підприємства та цілями працівника. При формуванні системи ключових показників ефективності доцільно чітко визначити як цілі підприємства загалом, так і цілі конкретного працівника конкретного структурного підрозділу. Варто з'ясувати як саме працівник виконує свої обов'язки, які методи для цього використовує.

Етап 2. Коригування організаційних бізнес-процесів. Під час формування показників ефективності виникає потреба їх залучення у бізнес-процес, що потребує внесення деяких змін. Тому при визначенні ключових показників ефективності можуть з'явитися причин, що буду гальмувати процеси оптимізації бізнес-процесів. Тому при виникненні такої ситуації варто внести зміни до початкової мети і сформуванати нові показники.

Етап 3. Аналітика процесів. Даний етап передбачає розробку критеріїв оцінки ефективної діяльності конкретного працівника. Для цього важливим є визначення показників ефективності, які повинні відповідати наступним вимогам:

- ✓ не повинні бути меншим за 10 % від окладу працівника;
- ✓ орієнтуватися на досягнення довгострокових цілей відділу;
- ✓ при формуванні показників опиратися на конкретну посаду.

Етап 4. Презентація нової системи матеріального стимулювання з урахуванням КРІ. Під час впровадження системи КРІ доцільно ознайомити працівників із вимогами, які до них ставляться, отримати зворотній зв'язок і пояснити, що дана система є методом стимулювання, а не покарання.



**Рис. 1.6 Основні етапи процесу розроблення та реалізації системи ключових показників ефективності**

Примітка. Побудовано автором на основі [7, с. 361].

Етап 3. Аналітика процесів. Даний етап передбачає розробку критеріїв оцінки ефективної діяльності конкретного працівника. Для цього важливим є визначення показників ефективності, які повинні відповідати наступним вимогам:

- ✓ не повинні бути меншим за 10 % від окладу працівника;
- ✓ орієнтуватися на досягнення довгострокових цілей відділу;
- ✓ при формуванні показників опиратися на конкретну посаду.

Етап 4. Презентація нової системи матеріального стимулювання з урахуванням КРІ. Під час впровадження системи КРІ доцільно ознайомити працівників із вимогами, які до них ставляться, отримати зворотній зв'язок і пояснити, що дана система є методом стимулювання, а не покарання.

Етап 5. Моніторинг системи КРІ. При впровадженні даної системи варто здійснити апробацію. Тому доцільним буде використання системи КРІ в діяльність одного або декількох структурних підрозділів, щоб зрозуміти чи вона є ефективною та результативною.

Таким чином, впровадження системи ключових показників ефективності дасть змогу ефективно управляти фондом оплати праці, зробити систему заробітної плати прозорою та справедливою, а також стимулюватиме працівників якісно виконувати свою роботу.

## Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методологічні аспекти матеріального стимулювання персоналу підприємства можемо зробити наступні висновки.

У науковій літературі поняття «стимулювання» розглядається по-різному. Досліджуючи різні трактування даної категорії, можна виокремити три аспекти: перший полягає у розподілі матеріальних благ між підприємствами відповідно до результатів їх виробничої діяльності, другий передбачає вплив системи матеріального стимулювання на персонал з метою одержання запланованих результатів праці, третій аспект передбачає створення умов, коли для того, щоб задовольнити потреби працівника достатнім є активна трудова діяльність.

Матеріальне стимулювання передбачає вплив на працівника через систему певних чинників, що залежать від потреб людини. Відтак, завданням для керівників підприємств є створення сприятливих умов праці, що допоможуть працівнику максимально розкрити свій потенціал, що дасть змогу визначити критерії для його матеріального стимулювання.

Ефективність системи матеріального стимулювання буде приносити результати у тому випадку, коли система управління персоналом буде відповідати встановленому рівні продуктивності праці. Для того, щоб створити ефективну систему матеріального стимулювання необхідно визначити вид трудової діяльності працівника та відповідний рівень його продуктивності праці, проаналізувати ієрархію потреб людини, інтереси та шляхи задоволення, а також співставити специфіку роботи із переліком цінностей та системи мотивації.

Також важливим показником для визначення ефективності системи матеріального стимулювання є ключові показники ефективності (KPI), що дають змогу максимально досягати визначених цілей підприємства, аналізувати динаміку трудової діяльності персоналу та оперативно реагувати на ситуації, що несуть негативний вплив на подальшу роботу усього підприємства. Система KPI дає змогу створити досконалу та ефективну систему матеріального

стимулювання для співробітників підприємства, що передбачає розроблення конкретних показників ефективності для окремої посади. Відтак, працівник чітко розуміє, які завдання перед ним ставляться, які терміни виконання та розмір винагороди за виконані задачі.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є провідною компанією в Україні, що здійснює розробку родовищ каменю із вапняку із подальшим перетворенням його на будівельні та інші матеріали. Виробничими підрозділами підприємства є наступні:

1. Галушинецький кар'єр;
2. Максимівський кар'єр;
3. Завод з виробництва вапнякового борошна № 1;
4. Лінія грануляції;
5. Завод з виробництва вапнякового борошна № 2;
6. Старо-Збаразький кар'єр [28].

Підприємство спрямовує усі зусилля до впровадження сучасних методів видобутку вапняку та його переробки, що дають можливість збільшувати кількісні показники виробництва та забезпечувати якість виробленої продукції. Варто відзначити логістичний напрямок компанії, метою якого є оптимізація процесів складування, сортування та відвантаження продукції, що дає змогу збільшувати обсяги відвантаження продукції як залізницею, так і автотранспортом.

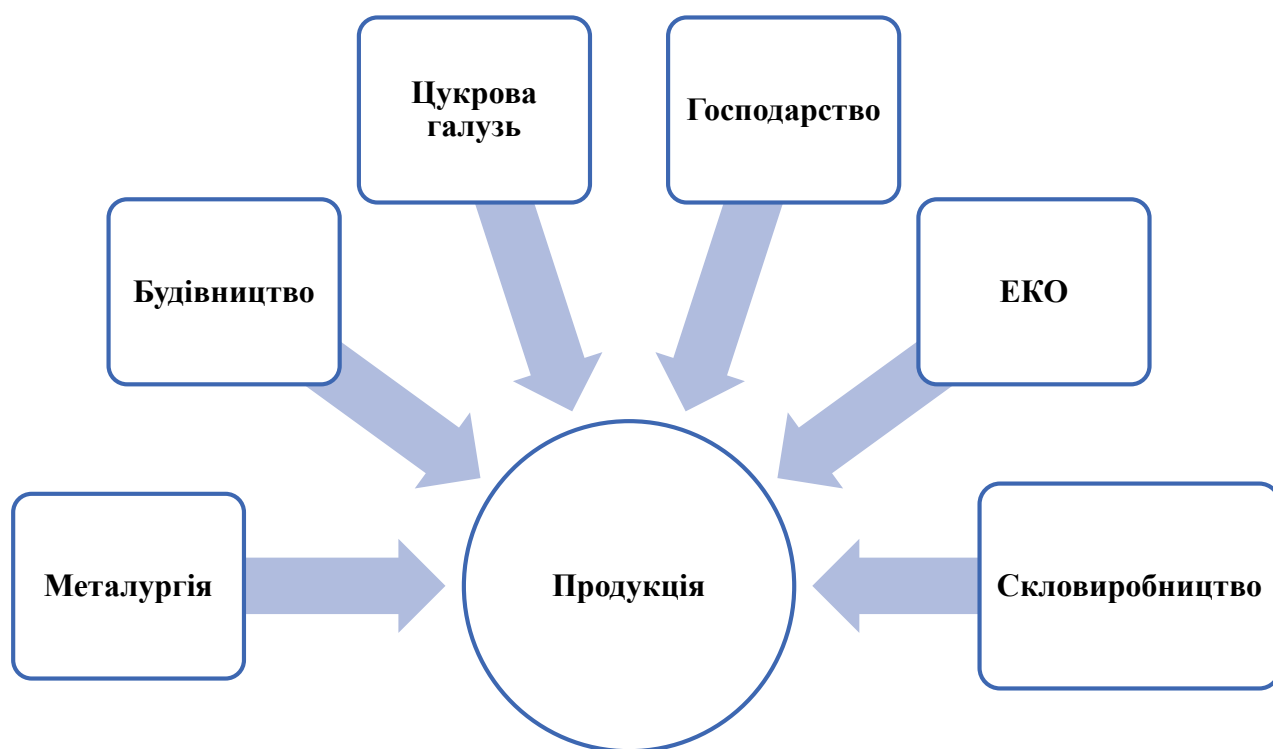
Уся продукція підприємства сертифікована та відповідає основним вимогам та стандартам (Додаток Б). Клієнтами компанії є підприємства цукрової, будівельної, металургійної та сільськогосподарської галузей:

- ✓ Ферозіт;
- ✓ ДЗБМ;
- ✓ Wallmix;
- ✓ Західний Буг;
- ✓ Престиж Буд;
- ✓ Добробут;
- ✓ Астарта-Київ;

- ✓ Агропродсервіс;
- ✓ Контінентал та ін.

Усі процеси обслуговування та виробництва спрямовані на досягнення якісних показників, що реалізуються через впровадження процесного управління, яке має на меті контроль за дотриманням вимог на усіх ділянках функціонування компанії.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є однією із компаній на ринку, що динамічно розвивається, адже вапняк виступає важливим елементом у житті та застосовується у різних галузях (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Галузі застосування продукції ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Розглянемо детальніше кожен галузь.

1. Металургія – компанії металургійної сфери застосовують вапняк як флюс. Вапняки з яких виробляється вапно слугує флюсом для сталеплавильного та феросплавного виробництв.

2. Цукрова галузь у якій вапняк є незамінним, оскільки за його допомогою відбувається очищення бурякового соку. У даній галузі здебільшого застосовують технологічний вапняк, що у процесі перетворюється на вапняк високої якості, оскільки дотримуються всі стандарти при його переробці.

3. Еко напрямок. Вапняк виступає як кормова добавка, що допомагає покращувати обмін речовин та стан репродуктивної системи сільськогосподарських тварин. Новим напрямом у виробництві є гранульований вапняк GRANTER, що призначений для швидкого розкислення ґрунту та збільшення концентрації кальцію, що, своєю чергою, захищає рослини від токсичної дії важких металів, покращує циркуляцію вуглекислого газу та більшості мікроелементів.

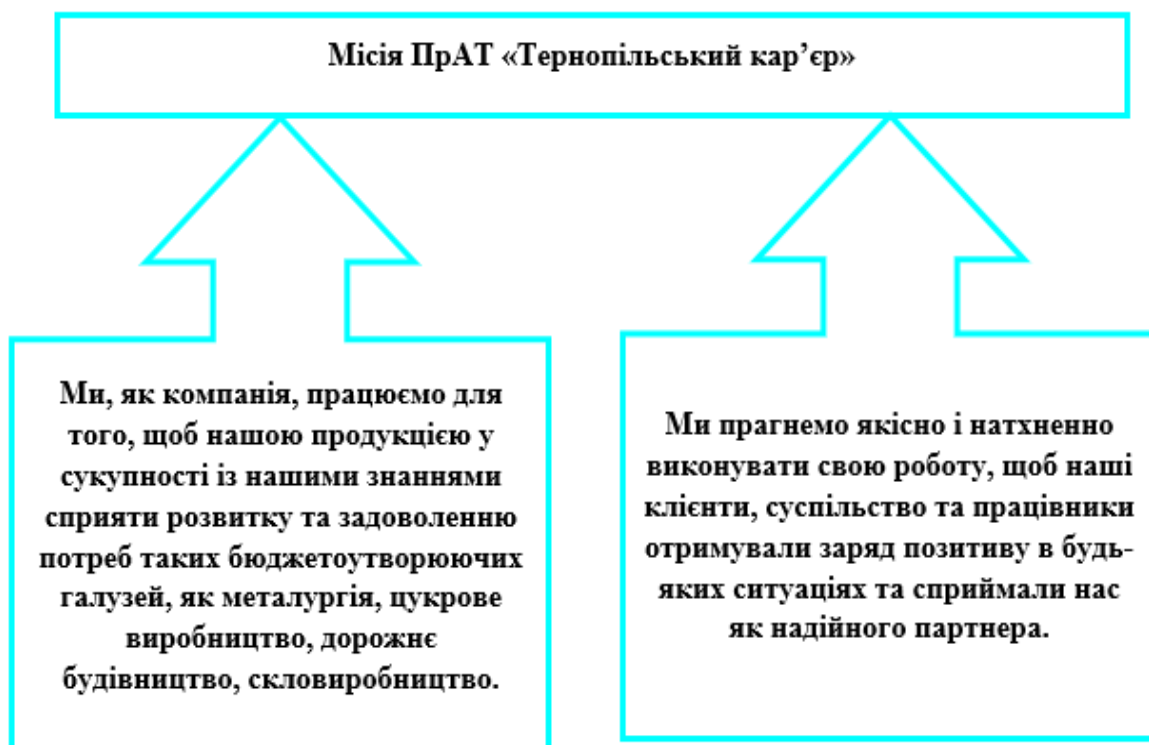
4. Будівництво. У даній галузі вапняк використовується як щебінь. Для будівельних робіт використовується мінеральне борошно, що являє собою матеріал з подрібнених гірських порід карбонатного походження який використовують у процесі приготування асфальтобетонних сумішей. Мінеральний порошок додають до цементу, а також використовують при асфальтному покритті доріг.

5. Скловиробництво. У даній галузі використовують вапняк, що необхідний для введення оксиду кальцію, який дає можливість варити скломасу та забезпечує хімічну стійкість для скляних виробів.

6. Господарство. Даний напрямок передбачає використання щебіню для ландшафтного дизайну, декорацій, облаштування майданчиків, підсипання берегів водойм тощо [28].

Як бачимо, продукція підприємства має широкий спектр застосування, що свідчить про розвиток компанії та націленість на клієнта.

Місія компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр» полягає у якісно виготовленій продукції та задоволеності споживачів (рис.2.2).



**Рис. 2.2 Місія компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

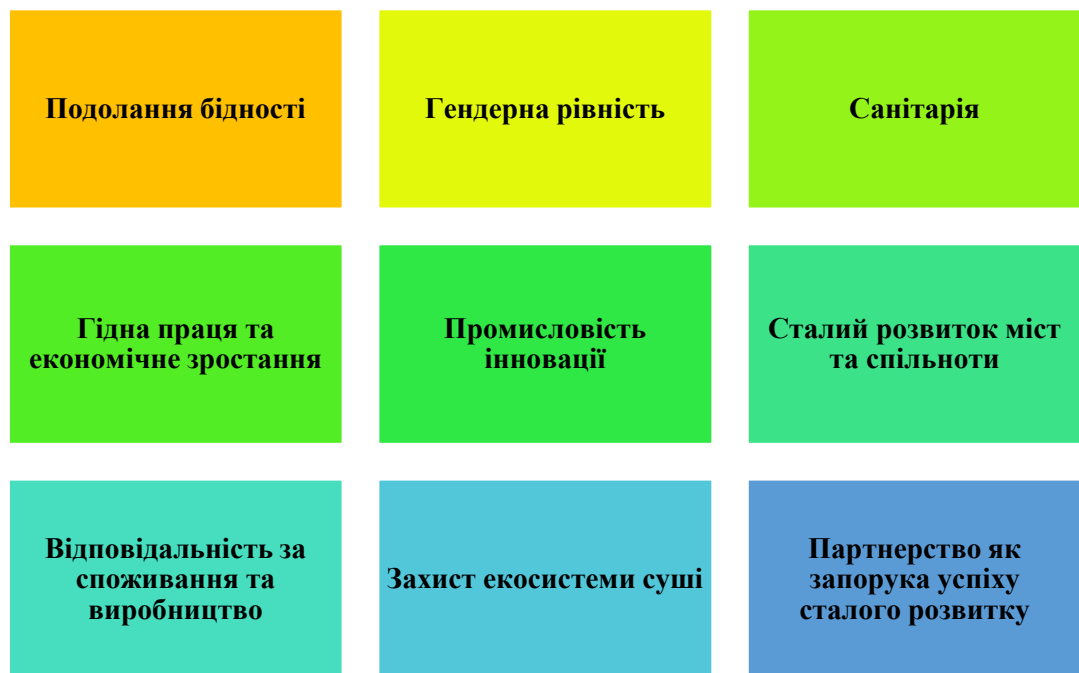
Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [28].

Підприємство з відповідальністю відноситься до впливу виробничої діяльності на довкілля і піклується про якість життя майбутніх поколінь. Саме тому, ПрАТ «Тернопільський кар'єр» зробив вагомий внесок у галузь сталого розвитку і більшість цілей внесли до своєї стратегії ESG до 2030 року. Основні цілі сталого розвитку компанії зображені на рис. 2.3.

Візія компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр» представлена основними напрямками її розвитку:

- ✓ найбільша компанія, що займається видобутком та переробкою вапняку та є інтегрованою у вапнякову світову екосистему;
- ✓ компанія здійснює високотехнологічне виробництво вапняку та постійно моніторить світовий ринок вапняку та впроваджує сучасні технології у власне виробництво;

- ✓ компанія має законодавчу захищеність та створює нові стандарти у роботі з вапняком;
- ✓ компанія є прикладом чесного бізнес-партнера та найкращого роботодавця;
- ✓ компанія є привабливим та перспективним об'єктом для довгострокових інвестицій.



**Рис. 2.3 Напрямки сталого розвитку компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [28].

Розглянемо динаміку обсягів виробництва підприємства у розрізі 2018-2021 років (табл. 2.1). Як бачимо із даних, поданих у таблиці, у 2021 році виробництво продукції сягало найвищих показників, особливо гранульований вапняк, який порівняно з 2020 роком у 2021 р. зріс на 10 тис. т. Також бачимо позитивну динаміку у виробництві щебіню, обсяги якого зросли на 47 тис. т.

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягів виробництва продукції ПрАТ «Тернопільський кар'єр» у розрізі 2018-2021 рр**

		2018	2019	2020	2021
<b>Виробництво</b>					
		1847	2233	2382	2382
<b>Каменева продукція</b>	Тис.т				
	Тис.т	118	128	124	171
<b>Фракція 0-5</b>					
	Тис.т	48	37	63	79
<b>Мінеральний порошок</b>					
	Тис.т			3	13
<b>Гранульований вапняк</b>					
	%	40,3%	40,4%	41,9%	39,7%
<b>Відсів, вихід</b>					
	Грн/т	101,4	103,7	96,0	103,1
<b>Виробнича собівартість каменевої продукції</b>					

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Компанія ПрАТ «Тернопільський кар'єр» керується у своїй діяльності наступними цінностями:

- ✓ Відповідальне партнерство – розуміння потреб клієнта та їх експертне вирішення;
- ✓ Людський розвиток – персонал – основна цінність компанії;
- ✓ Сталий розвиток – інноваційність з турботою про довкілля;
- ✓ Націленість на результат – впровадження сучасних практик управління, розвиток культури інновацій, спрямованість на досягнення цілей;

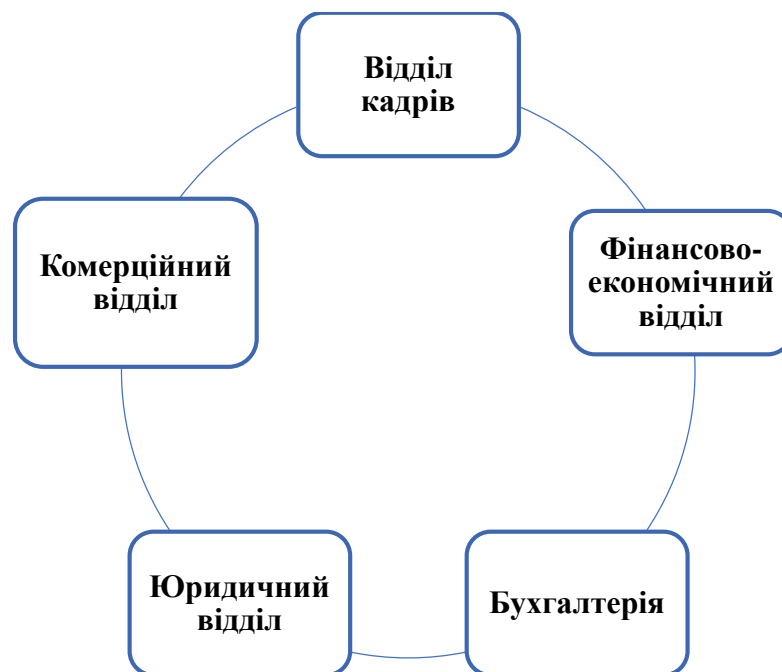
✓ Операційна ефективність застосування Lean менеджменту для зменшення втрат у виробничих та управлінських процесах, збільшення маржинального прибутку.

Персонал компанії є найціннішим ресурсом, що забезпечує сталий розвиток та задоволення вимог клієнтів підприємства. Керівництво ПрАТ «Тернопільський кар'єр» розуміє розвитку персоналу як важливу складову сталого успіху компанії. Відтак, використання прогресивних програм розвитку та стимулювання працівників компанії стали традиційною практикою на підприємстві.

## 2.2. Аналіз системи матеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Персонал підприємства є рушійною силою та незмінним елементом у виробничому процесі. Відтак, не зважаючи на сучасні технології, інноваційні проєкти не будуть ефективними без участі людських ресурсів, їх належної підготовки та компетенції. Тому, персонал виступає важливим стратегічним ресурсом досліджуваного нами підприємства. Який необхідно раціонально використовувати, розвивати та стимулювати.

У додатку А представлена організаційна структура ПрАТ «Тернопільський кар'єр», яка складається із наступних основних відділів (рис. 2.4):



**Рис. 2.5 Основні структурні підрозділи ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішньої документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Середньоспискова чисельність працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» станом на червень 2022 року становить 308 осіб. Пропонуємо



розглянути динаміку чисельності співробітників підприємства за 2019-2022 рр. (рис. 2.6). Як бачимо із рисунку, з 2019 року показники чисельності персоналу зростали, що свідчить про зацікавленість до компанії, збільшення виробничих потужностей, що і викликало потребу у персоналі.

Чисельність персоналу у 2019 році складає 341 працівники, з них 41 – це адміністративний персонал та 300 осіб – виробничий персонал; у 2020 році загальна чисельність працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» становила 355 осіб: 310 – персонал виробництва і 45 адміністративний; чисельність персоналу у 2021 році була найвищою – 358 працівників, з них 44 – ключовий персонал і 314 осіб – працівники задіяні на виробництві; у 2022 році чисельність персоналу зменшилася та становила 308 осіб: 36 працівників – адмінперсонал та 272 персонал виробництва. Зниження рівня чисельності персоналу зумовлене ситуацією в країні і, як наслідок, зменшення обсягів виробництва, процеси оптимізації персоналу спричинили зменшення кількості працівників.



**Рис. 2.5 Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2019-2022 рр.**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішньої документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Варто зазначити, що застосування системи матеріального стимулювання персоналу опосередковано впливає на:

- ✓ чисельність компетентних працівників;
- ✓ формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі;
- ✓ якість виконуваних завдань.

Як зазначалося вище, що одним із важливих та найголовніших матеріальних стимулів для працівника є його заробітна плата. Відтак, пропонуємо детальніше проаналізувати основні види заробітної плати та інші матеріальні стимули персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» (рис.2.7).



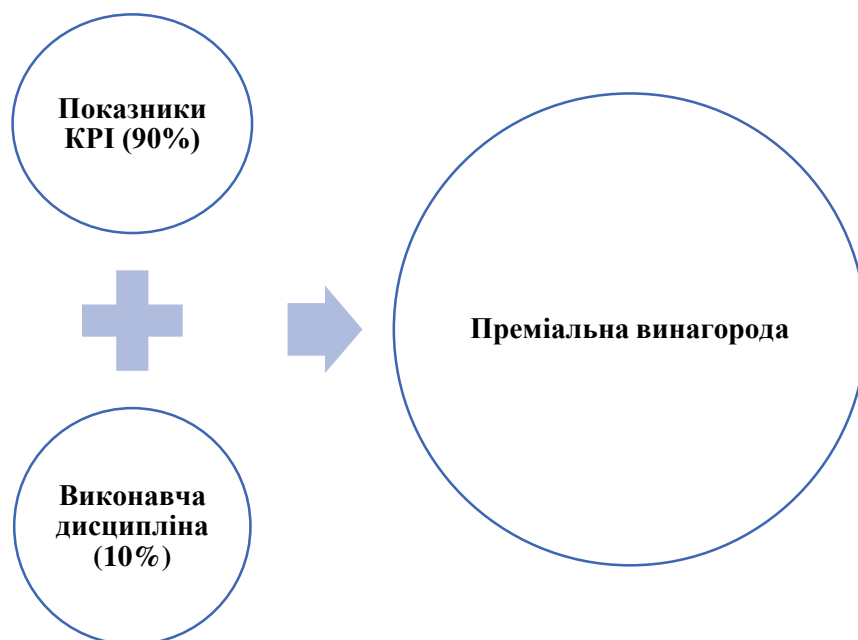
**Рис. 2.7 Системи оплати праці персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [29].

Система оплати праці на основі грейдів передбачена для працівників 1-го та 2-го кластерів (адмінперсонал та інженерно-технічний персонал). В рамкахвилки одного грейду виділяють (п'ять) значень базових окладів у відповідності до категорій: олов'яний, бронзовий, срібний, золотий і діамант. Дані категорії присвоюються працівникам у залежності від результатів щорічної оцінки та накладаються на вилку окладів з відмінністю нижнього (олов'яний) та верхнього (діамант) діапазонів у розмірі 45-100 відсотків.

Окладно-преміальна оплата праці, крім базового окладу включає преміальну частину – ключові показники ефективності, які розроблені для окремих посад (KPI). Преміальна частина оплати праці – це винагорода працівника за досягнення ним встановлених ключових показників ефективності (KPI), дотримання рівня виконавчої дисципліни [29].

Преміальна винагорода становить 30% від загального розміру заробітної плати працівника і розподіляється наступним чином (рис. 2.8):



**Рис. 2.8 Преміальна винагорода персоналу підприємства ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [29]

Преміальні винагороди закладаються у структуру заробітної плати власників бізнес процесів. Перелік встановлених ключових показників ефективності по посадах затверджуються керівником за поданням начальника структурного підрозділу. Преміальна частина може бути встановлена працівнику, як винагорода за будь-які інші результати роботи (обсяги продажу, залучення клієнтів, обсяги виробництва продукції, за завантажену продукцію у вагони та автотранспорт, тощо) на постійній або одноразовій основі. Приклад показників КРІ наведено у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Ключові показники ефективності для начальника відділу кадрів  
ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Начальник відділу кадрів						
Процес	Показник	Періодичність виміру	Вага показника			
Управління персоналом	Ступінь дотримання HR-бюджету витрат, %	Місяць	30%	100%	50%	0
	Своечасність закриття вакансій	Місяць	30%	100%	50%	0
	Успішність проходження новими працівниками випробувального терміну	Місяць	30%	100%	50%	0
Виконавча дисципліна	Ступінь виконання Виконавча дисципліна	Місяць	10%	100%	50%	0

Примітка. Взято із джерела [29].

Окладно-комісійна оплата праці передбачає, що окрім базового окладу включається ще виплата комісійних за показники, пов'язані з продажами та логістикою, працівникам комерційного відділу, відділу логістики. До прикладу: комісійна частина оплати праці начальника комерційного відділу розраховується за формулою:

$$K_{заг} = Пр1 + Пр2, \quad (2.1)$$

де Кзаг – загальний розмір комісії, Пр1 – комісія від маржинального прибутку з реалізації продукції постійним клієнтам; Пр2 – комісія від маржинального прибутку з реалізації новим клієнтам.

Відрядна оплата праці використовується для оплати праці робітників, які безпосередньо задіяні у виробництві продукції. Розмір заробітної плати або преміальна частина заробітної плати таких працівників залежить від обсягів виробничої діяльності.

Оплата праці за відвантаження готової продукції передбачена для працівників вантажної дільниці і нараховується погодинно до пропорційно відпрацьованого ними часу. Також для працівників вантажної дільниці встановлюється премія за навантажені за зміну понад встановлену норму вагони та за всі навантажені вагони з використанням підштабельної галереї [29].

Оплата праці працівників, задіяних для виконання технічного обслуговування та ремонтів механізмів і обладнання, нараховується погодинно, згідно плану організації робіт і нарядів на виконання технічного обслуговування і ремонту.

Пропонуємо розглянути розмір заробітної плати працівників підприємства (табл. 2.3). У таблиці представлені посади та розмір заробітної плати, що свідчить про збільшення рівня оплати праці порівняно з минулим періодом. Найбільше відхилення по заробітній платі у менеджера з продаж, що зумовлене розміром преміальної частини оплати праці. Тому, менеджер з продаж має спрямувати усі свої зусилля на активний пошук клієнтів та продаж продукції. Чим більші обсяги продажу, тим вищий розмір премії для працівника, що є для нього матеріальним стимулом якісно виконувати поставлені завдання.

Щоб отримати вищий рівень заробітної плати працівники мають показати високі результати при щорічній оцінці, що теж, своєю чергою, є матеріальним стимулом, щоб працювати над своїм розвитком.

Таблиця 2.3

## Система оплати праці працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Посада	Розмір заробітної плати, грн.		Преміальна частина(КРІ), грн.		Всього грн.		Відхилення
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	
Головний економіст	15862	16655	4759	4997	20621	21652	+1031
Бухгалтер	13020	13671	-	-	13020	13671	+651
Менеджер з продаж	7970	11620	12000	15000	19970	26620	+6650
Начальник відділу кадрів	14040	15262	4263	4653	18303	19915	+1612
Начальник цеху	15686	16876	4583	5484	20269	22360	+2091

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішньої документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Ще одним із елементів системи матеріального стимулювання персоналу на досліджуваному нами підприємстві є компенсаційний пакет, що включає в себе наступні системи виплат.

1. Повернення коштів за проїзд – компенсація витрат на проїзд будь-яким видом транспорту від місця роботи до місця проживання та назад у випадку проживання у іншому населеному пункті на відміну від місця роботи.

2. Повернення за оренду житла – це компенсація витрат на оренду житла у випадку, якщо працівник проживає у іншому населеному пункті на відміну від місця роботи.

3. Надання службового автомобіля, або оренда автомобіля працівника – надання у користування автомобіля для службових потреб, або оплата працівнику оренди власного автомобіля за його використання у службових цілях.

4. Надання мобільного зв'язку – це надання у користування обладнання для зв'язку та/або оплата зв'язку згідно лімітів.

5. Навчання працівників – підвищення професійного та особистісного рівня працівника, шляхом оплати його навчання згідно затвердженого навчального плану та заявок на навчання.

6. Позика працівнику – можливість отримання працівником безвідсоткової позики від підприємства.

7. Одноразові матеріальні допомоги, до яких відносяться:

- ✓ на лікування працівників у лікувальних закладах;
- ✓ на поховання штатних працівників облікового складу;
- ✓ на поховання близьких родичів (батьків, дітей, чоловіка, дружини);
- ✓ у зв'язку з виходом на пенсію.

8. Винагороди на привітання з нагоди:

- ✓ Дня народження;
- ✓ одруження;
- ✓ народження дитини;
- ✓ ювілеями;
- ✓ річницями роботи у компанії (5, 10,15,20,25 років і т.д);
- ✓ професійними святами галузі діяльності підприємства [30].

Компенсаційний пакет є важливим елементом системи матеріального стимулювання, адже теж відіграє важливу роль у стимулюванні працівників і дає їм можливість відчувати себе комфортно у компанії, що створює сприятливі умови праці та морально-психологічний клімат у колективі.

### 2.3 Оцінка ефективності системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві

Система матеріального стимулювання персоналу на підприємстві буде ефективною в тому випадку, коли буде підтримуватися відповідний рівень продуктивності праці. Для того, щоб створити ефективну систему матеріального стимулювання варто визначити конкретні показники продуктивності праці, дослідити ієрархію потреб працівників, його інтересів, а також узгодити види трудової діяльності із системою матеріальних стимулів.

Оцінка ефективності системи матеріального стимулювання на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» потребує комплексного підходу, що передбачає врахування економічних результатів діяльності усіх співробітників та кожного індивідуально, для того, щоб вивчити психологічний аспект системи матеріального стимулювання.

Оцінка ефективності системи матеріального стимулювання є найскладнішим завданням у моніторингу даної галузі, адже результати впливу матеріальних стимулів залежать від значної кількості як зовнішніх, так і внутрішніх стимулів особистості.

Тому пропонуємо оцінити ефективність системи матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» шляхом опитування працівників про задоволеність їх системою матеріального стимулювання, зокрема, рівнем оплати праці та коефіцієнтами.

Отже, для дослідження ефективності системи матеріального стимулювання було взято до уваги наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці до оперативного прибутку – для усього персоналу, що розраховується за формулою:

$$K_1 = \frac{\text{ФОП}}{\text{ОП}}, \quad (2.1)$$

де ФОП – це фонд оплати праці, ОП – операційний прибуток підприємства;



2. Коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці до валового прибутку – для виробничого персоналу, що розраховується за формулою:

$$K_2 = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВП}}, \quad (2.2)$$

де ФОП – фонд оплати праці, ВП – валовий прибуток.

3. Коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці до виручки для працівників, що пов'язані з продажами:

$$K_3 = \frac{\text{ФОП}}{\text{Виручка}}, \quad (2.3).$$

Дані для розрахунку даних коефіцієнтів представлені у таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Показники для розрахунку коефіцієнтів ефективності системи матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Показники	Роки	
	2020	2021
Фонд оплати праці, грн	65546	76743
Операційний прибуток, грн	93565	93992
Валовий прибуток, грн	206565	196195
Виручка, грн	520024	571292
Чисельність персоналу	355	358

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішньої документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Маючи усі необхідні дані, розрахуємо вищезазначені коефіцієнти ефективності (табл. 2.5).

Згідно розрахунків у таблиці бачимо, що коефіцієнти ефективності зростали відповідно і розмір заробітної плати теж.

Таблиця 2.5

**Розрахунок коефіцієнтів ефективності системи матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Коефіцієнти	Роки		Відхилення
	2020	2021	
К1 (весь персонал)	0,70	0,81	0,11
К2 (виробничий персонал)	0,32	0,39	0,07
К3 (працівники пов'язані із продажем продукції)	0,12	0,13	0,01

Примітка. Самостійні розробка автора.

Як ми вже зазначили, що для управлінського персоналу підприємства існує грейдова система оплати праці, що передбачає визначення важливості посади на основі бальної оцінки показників. Суть даного методу полягає у врахуванні ваги та рівня певного критерію, що враховують технологічні та організаційні зміни. Відповідно до цього, у залежності від кількості набраних балів і визначають межі грейдів та «вилки» окладів.

На рисунку 2.9 представлена матриця грейдів для окремих груп працівників. Як бачимо із рисунку, що оклади працівників у порівнянні із попереднім роком збільшувалися для всіх категорій працівників на 5%. Категорія посади залежить від результатів комплексної оцінки. Відповідно це є своєрідним стимулом для персоналу, щоб докласти усі зусилля і досягти високих результатів у щорічній оцінці, отримати високу категорію та відповідно до неї встановлений рівень заробітної плати.

Посада	Грейд	2020					2021					Відхилення					
		Олов'яний	Бронзовий	Срібний	Золотий	Діамант	Олов'яний	Бронзовий	Срібний	Золотий	Діамант	Олов'яний	Бронзовий	Срібний	Золотий	Діамант	
Начальник Галушинецького цеху	5	11 213	14 016	15 574	17 131	18 844	11774	14717	16352	17988	19786	5%	5%	5%	5%	5%	68%
Менеджер з персоналу Кар'єр	6	10 382	12 978	14 420	15 862	17 448	10902	13627	15141	16655	18321	5%	5%	5%	5%	5%	68%
Бухгалтер зі збуту	8	9 374	11 718	13 020	14 322	15 754	9843	12304	13671	15038	16542	5%	5%	5%	5%	5%	68%
Менеджер комерційного відділу (мін.порошок) Кар'єр	9	7 968	9 960	11 067	12 174	13 391	8367	10458	11620	12782	14061	5%	5%	5%	5%	5%	68%

**Рис. 2.9 Матриця грейдів персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішніх даних ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Також однією із форм визначення ефективності системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві є опитування працівників про задоволеність їх від праці та розміру заробітної плати, а також інших матеріальних стимулів. Відтак, нами була проведена оцінка складових системи матеріального стимулювання за наступними критеріями:

- ✓ достатній рівень заробітної плати,
- ✓ залежність розміру премії від виробітку продукції;
- ✓ показники обсягу та якості виконаної роботи,
- ✓ результати індивідуальної роботи працівників, що пов'язані із продажами.

Згідно результатів опитування, лише 6 працівників (9,5%) повністю задоволені рівнем заробітної плати, 31, 7 % респондентів зазначили, що вони скоріше задоволені рівнем оплати праці, аніж незадоволені. Близько 60 % опитуваних вважають, що рівень оплати їх праці є на достатньому рівні. Для 95 % респондентів система матеріального стимулювання є важливою частиною трудової діяльності.

Таблиця 2.6

**Оцінка респондентами елементів системи матеріального стимулювання на рівень оплати праці**

Складові матеріального впливу	Варіанти відповіді	Кількість працівників	P±m%
Достатній рівень заробітної плати	Так	37	60±6,2
	Ні	26	40±6,2
Залежність розміру премії від обсягів виробітку продукції	Так	53	82±4,6
	Ні	10	18±4,6
Залежність розміру премії від обсягів та якості виконуваної роботи	Так	26	42,4±6,5
	Ні	37	57,6±6,5
Залежність розміру премії від індивідуальної роботи працівників комерційного відділу	Так	47	83±5,6
	Ні	16	17±5,6

Примітка. Самостійно розробка автора.

Аналізуючи відповіді персоналу щодо існуючої системи матеріального стимулювання, можна стверджувати про те, що розмір премії залежить від обсягів виробітку продукції, про що вказали 83 % опитуваних. Такий вид стимулювання як залежність розміру премії від результатів індивідуальної роботи працівників комерційного відділу, на думку респондентів виступає головним стимулом для працівників даного структурного підрозділу, про що зазначили 82% опитуваних. Також 57,6 % працівників, які брали участь в опитуванні зазначили, що при встановленні премії не бралися до уваги показники обсягу та якості виконаної роботи.

Варто зазначити, що майже кожен третій опитуваний працівник вказав про важливість залежності розміру заробітної плати та показниками виконаної роботи за певний період.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши та оцінивши систему матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр», можемо зробити наступні висновки.

Компанія ПрАТ «Тернопільський кар'єр» посідає провідне місце на ринку господарювання по видобутку вапняку. Асортимент продукції даного підприємства використовується у різних галузях: будівельній, металургії, склобудівництво, сільськогосподарство, цукрова галузь тощо. Також новим продуктом, який нещодавно почали виробляти на даному підприємстві є гранульований вапняк, що широко застосовується для окислення ґрунтів. Основними виробничими потужностями даної компанії є Галушинецький кар'єр, Максимівський кар'єр та Старо-Збараський кар'єр».

Основною рушійною силою підприємства є персонал. Тому керівництво приділяє важливу увагу системі матеріального стимулювання працівників, що дає змогу мати у штаті кваліфікованих, компетентних, креативних людей, які мотивовані та бажають працювати, що, своєю чергою, впливає на економічні результати підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Основними видами матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є заробітна плата, а також ключові показники ефективності, які розроблені для конкретних посад, здебільшого для ключових працівників та працівників комерційного відділу. Таким чином, окрім окладу працівники ще отримують премію за результати своєї роботи і це є стимулом якісно виконувати свої обов'язки.

Для того, щоб система стимулювання була ефективною, нами були розроблені коефіцієнти, розрахунок яких показав, що система стимулювання на підприємстві щоразу зростає на 5 %. А також було проведене опитування про задоволеність працівниками системою матеріального стимулювання. Результати опитування показали, що більшість працівників є задоволеними та їх влаштовує дана система стимулювання.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ**

#### **3.1 Матеріальне стимулювання персоналу у контексті світового досвіду**

Персонал є потужним двигуном підприємства, що дає можливість окреслити майбутні перспективи його розвитку. Нині, сучасні компанії значну увагу приділяють розвитку корпоративної культури та стимулюванню персоналу, зокрема, матеріального. Адже кожен роботодавець прагне мати у своїй команді кваліфікованих, ініціативних та ефективних працівників.

В умовах розвитку ринкової економіки стимулювання персоналу дедалі більше відіграє важливу роль та є основним механізмом у роботі з трудовими ресурсами. Основною метою системи матеріального стимулювання є досягнення максимальної віддачі від співробітників, що сприяє досягненню високих результатів та зростання доходів компанії.

Одним із пріоритетних завдань керівників є створення передумов для підвищення продуктивності праці персоналу та заохочення його краще виконувати поставлені задачі. Однією із таких передумов є формування в умовах інноваційного розвитку економіки гнучкої системи стимулювання, яка підвищує мотивацію персоналу до праці [40, с.219]. Відтак, форми та методи стимулювання обираються в залежності від специфіки діяльності компанії, внутрішніх та зовнішніх чинників впливу та фінансового стану. Варто зазначити, що у розвинених країнах світу функціонують моделі стимулювання, що мають певні особливості. Тому пропонуємо детальніше проаналізувати їх, щоб краще зрозуміти систему матеріального стимулювання персоналу крізь призму світового досвіду.

Характерною ознакою французької моделі матеріального стимулювання працівників є різноманітність інструментів економічного впливу. Основою системи французького стимулювання є два напрямки: індексація заробітної

плати у залежності від вартості життя та індивідуальний підхід до оплати праці. У колективних договорах на великий підприємствах прописана індексація цін на споживчі товари, що входить до складу оплати праці. Що стосується індивідуального підходу, то варто відзначити, що це відбувається за рахунок наступних критеріїв:

- професійної кваліфікації персоналу;
- якість виконуваних обов'язків;
- кількість запропонованих раціоналізаторських пропозицій;
- рівень мобільності працівника.

На французьких підприємствах виділяють три основних принципи до індивідуалізації оплати праці:

1. Кожне робоче місце має свою вилку окладів та рівень мінімальної заробітної плати у відповідності до колективного договору. Персонал оцінюють лише за показниками виконуваної ними роботи, а також враховують кількісні та якісні показники його діяльності та участь у житті підприємства.

2. Заробітна плата персоналу складається із двох частин: постійної, що залежить від посади, яку займає працівник та змінної, що залежить від показників ефективності трудової діяльності. Також є можливість отримати додаткові матеріальні стимули – премії, за якість виконуваної роботи, сумлінне ставлення до виконуваних обов'язків тощо.

3. У французьких компаніях використовують наступні форми для індивідуалізації заробітної плати, а саме: участь у прибутках, можливість придбати акції даного підприємства, виплата премій.

Проте, індивідуальний підхід до оплати праці здебільшого застосовується лише для управлінського персоналу і лише окремі французькі підприємства використовують індивідуалізаційний підхід до усіх працівників в залежності від рівня їх продуктивності, ініціативності та кваліфікації, але не вище, ніж за встановлену до тарифної сітки відповідно до посади [36, с.326].

Французька система матеріального стимулювання має певну особливість у визначені оцінки праці і критеріїв, які при цьому використовуються. Суть даної

методики полягає у застосуванні бальної оцінки ефективності трудової діяльності працівників (від 0 до 120 балів), враховуючи наступні показники (рис. 3.1). Згідно підходу увесь персонал поділяється на 5 категорій. Вища категорія (перша) представлена працівниками, які отримали 100-120 балів, до другої ті, хто набрав від 76 до 99 і т.д.



**Рис. 3.1 Показники бальної оцінки ефективності трудової діяльності персоналу на французьких підприємствах**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [36, с. 326].

Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [5].

Перевагою французької моделі матеріального стимулювання персоналу є її сильний стимулюючий вплив на ефективність та якість трудової діяльності, а також на саморегулюючий рівень фонду оплати праці.



Наступна модель, яку варто розглянути у системі матеріального стимулювання є німецька. Центральне місце в якій належить людині, яка усвідомлює власну відповідальність перед соціумом. Особливістю даної моделі є поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій, що дає можливість забезпечувати працівникам як економічний добробут, так і надавати соціальні гарантії. Рівень оплати праці на підприємствах Німеччини встановлюється за участю трьох сторін: держави, профспілок та роботодавців [36, с.328].

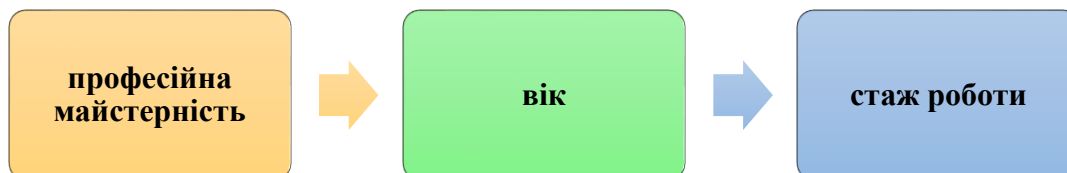
Тарифна ставка та посадовий оклад у системі матеріального стимулювання німецьких підприємств виступає як мінімальна винагорода за працю та її конкретно визначені якісні та кількісні показники. При цьому, рівень заробітної плати залежить від продуктивності праці, складності виконуваної роботи та кваліфікаційного рівня працівника. В залежності від показників продуктивності праці та індивідуальних показників передбачені бонуси для персоналу.

Більшість німецьких підприємств використовують соціальні програми для матеріального стимулювання своїх співробітників, зокрема, соціальне страхування, що включає наступні напрямки:

- ✓ пенсійне страхування за віком;
- ✓ страхування у зв'язку з інвалідністю;
- ✓ страхування пов'язане зі смертю працівника;
- ✓ медичне страхування;
- ✓ страхування з безробіття;
- ✓ страхування по догляду за хворим;
- ✓ страхування від нещасного випадку.

Японська модель матеріального стимулювання персоналу представлена ієрархією рангів, що використовується як на державних, так і на приватних підприємствах. Ранг працівників визначається не лише за рівнем заробітної плати, але й за розміром бонусних виплат та гарантій зайнятості. Японська система матеріального стимулювання враховує наступні критерії (рис. 3.2):

Вік та стаж роботи працівника необхідні для визначення традиційної особистої ставки, а професійна майстерність критерієм для встановлення розміру трудової тарифної ставки.



**Рис. 3.2 Критерії японської системи матеріального стимулювання персоналу**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [36, с. 324].

У японській моделі матеріального стимулювання виділяються такі основні системи:

1. Система довічного найму, що передбачає у зацікавленості працівника працювати в одній компанії якнайдовше, що, своєю чергою, залежить від роботодавця та його можливості забезпечити працівників сприятливі умови праці та високий рівень оплати праці, преміями, бонусами тощо.

2. Система ротації, що дає можливість працівнику бути гнучким та спробувати себе на іншій посаді і при цьому отримати бонуси у грошовій формі.

3. Система репутації, що передбачає якісну діяльність працівників, яка при майбутньому кар'єрному просуванні дасть змогу зайняти посаду із вищим рівнем оплати праці.

Американська модель матеріального стимулювання має за основу оплату праці: різні форми погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та форми преміювання. Нині, найпоширенішою формою оплати на праці на

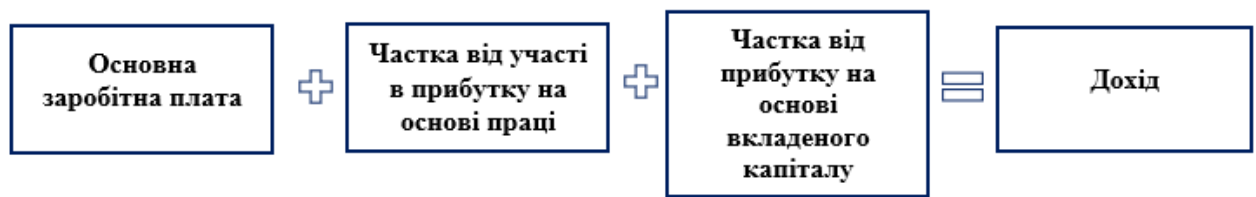
американських підприємствах є така оплата праці, що поєднує складові відрядної та погодинної систем. Відтак, денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми [36, с. 325]. Така система оплати праці додатково не передбачає премії, оскільки ці суми вже враховані у тарифних ставках робітників та окладах управлінського персоналу.

Більшість американських компаній (61 %) у системі матеріального стимулювання використовують грошові премії за виконання поставлених задач або премії за системою «Payfor Performance». Суть даної системи полягає в оплаті праці персоналу в залежності від індивідуальних та групових показників.

Окремі американські компанії використовують сучасні системи матеріального стимулювання, при якій зростання оплати праці залежить від підвищення кваліфікації працівника та кількості освоєних ним професій. Після навчання працівнику присвоюються бали, відповідно до яких і визначається сума заробітної плати.

Партнерські відносини між персоналом та роботодавцями є основою системи матеріального стимулювання у Великобританії, що проявляється в активній участі працівників у власності, прибутку та прийнятті рішень у діяльності компанії. Нині, у Великобританії виділяють дві основні системи оплати праці, що залежать від прибутків – грошову та акціонерну (часткова оплата праці за рахунок акцій).

Джерелами доходу для працівників компаній у Великобританії є наступні (рис. 3.3).



**Рис. 3.3 Джерела доходу працівників на підприємствах  
Великобританії**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [36, с. 327].

Система оплати праці на підприємствах складається із основної заробітної плати та ситсеми премії, серед яких, найпопулярнішими є «відкладені премії».

Модель матеріального стимулювання на шведських підприємствах ґрунтується на принципі рівної оплати за однакову працю. Це означає, що працівники різних компаній із однаковим рівнем кваліфікації виконують одну і ту ж роботу та отримують однакову заробітну плату не залежно від показників господарської діяльності підприємства. Відтак, шведські профспілки забороняють підприємствам, які є низькорентабельними, знижувати рівень заробітної плати, що спонукає підприємців або закривати підприємство або здійснювати його модернізацію.

Ще однією характерною ознакою системи оплати праці персоналу шведських компаній є зменшення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних та гальмуються у високооплачуваних працівників [36, с. 329]. На шведських підприємствах одним із видів матеріального стимулювання є премії, але лише 20 % із яких винагороджують весь персонал.

Таким чином, проаналізувавши світовий досвід системи матеріального стимулювання, можна стверджувати про схожі та відмінні ознаки усіх моделей. Проте, всі вони, на нашу думку, є ефективними, про що свідчить рівень економічного розвитку досліджуваних нами країн.

### **3.2 Удосконалення системи матеріального стимулювання співробітників підприємства у сучасних умовах господарювання**

В умовах розвитку економіки одним із важливих завдань керівників компанії є ефективне стимулювання персоналу до трудової діяльності з метою створення якісної та результативної роботи, що у перспективі сприятиме досягненню важливих стратегічних цілей підприємства. Персонал повинен розуміти, що досягнення цілей компанії, дасть змогу досягнути і їхніх особистих цілей за рахунок тих благ, які їм пропонує підприємство.

Нині, у сучасному управлінні, все більшу роль відіграють матеріальні стимули, оскільки стимулювання персоналу виступає важливим методом використання трудових ресурсів підприємства. Основною метою системи матеріального стимулювання є максимальна віддача від використання персоналу, що сприяє зростанню ефективної діяльності та показників прибутковості підприємства.

Реалізація функції матеріального стимулювання працівників передбачає застосування такої системи організації оплати праці, яка б зацікавила у збільшенні виробництва високоякісної продукції, підвищенні продуктивності праці, обумовлювала взаємозв'язок результатів праці та грошової винагороди [9, с. 248].

Варто зазначити, що система матеріального стимулювання на досліджуваному нами підприємстві є досить розгалуженою, а також великий набір компенсаційного пакету, що є не менш важливим для працівників. Але все ж таки, ми вирішили внести деякі пропозиції, щодо удосконалення даної системи.

Досягнення показників ефективності функціонування системи матеріального стимулювання персоналу залежить від правильного вибору показників оцінки, а також умов преміювання та певних нормативів. Пропонуємо розроблену нами пропозицію для ПрАТ «Тернопільського кар'єр» щодо взаємозв'язку між діяльністю персоналу, можливим виграшем для компанії та дією системи матеріального стимулювання (табл. 3.1).

Таким чином, матеріальне стимулювання персоналу у вигляді премій чи оплати навчальних програм до впровадження нових ідей, проєктів, технологій дасть змогу проявити працівнику свої здібності, вміння, креативність з одного боку, а з іншого – отримати підприємству нових клієнтів, збільшення прибутків, покращення якості виробництва продукції та позитивного іміджу серед інших компаній.

**Таблиця 3.1**

**Зв'язок системи матеріальної стимулювання із результатами діяльності персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

<b>Рівень результатів діяльності працівника</b>	<b>Виграш для працівника</b>	<b>Виграш для компанії</b>
Пропозиція працівником інноваційного продукту/інноваційних ідей, проєктів	Визнання підприємством ідейності та креативності працівника за допомогою різноманітних виплат: премій, оплата участі у конференціях, виставках, нагородження коштовними подарунками	Збереження та розвиток трудових ресурсів компанії з високим рівнем інноваційного потенціалу
Отримання затвердження та договору на впровадження проєкту/ідеї	Виплата винагороди працівнику за результати його діяльності	Отримання нових ідей/проєктів, реалізація яких приведе до отримання прибутків та додаткових інвестицій від іноземних партнерів
Використання на практиці реалізованих ідей/проєктів	Участь у доходах від реалізації запропонованих ідей/проєктів	Отримання прибутків від реалізації проєктів/ідей, підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку господарювання

Примітка. Самостійна розробка автора.

Передумовами для матеріального стимулювання персоналу з використанням інноваційних технологій є проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства у таких напрямках:

- пропозиція, розробка та реалізація інноваційних проєктів/ідей;
- освоєння сучасного обладнання, технології виробництва вапняку;
- розробка та виробництво вапнякової продукції за новими технологіями;

- зниження собівартості продукції;
- покращення якості виготовленої продукції;

Для ефективної діяльності досліджуваного нами підприємства пропонуємо керівництву розробити прозору систему матеріального стимулювання, яка повинна включати наступні складові:

1. Чіткий перелік матеріальних стимулів.
2. Можливість матеріального стимулювання для усього персоналу, незалежно від їхнього статусу в компанії.

Для удосконалення системи матеріального стимулювання пропонуємо спершу розробити ряд основних правил, які дадуть змогу окреслити шляхи покращення процесів стимулювання персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр. Отже, перше правило – стимулювання буде ефективним лише у тому випадку, коли співробітники відчують визнання своїх внесків у результати діяльності компанії, володіють певним статусом. Друге правило – нерегулярні матеріальні стимули краще заохочують, ніж регулярні. Третє правило – показати працівникам їх значущість для компанії шляхом матеріальних стимулів. Виконані обов'язки та винагороду має розділяти невеликий проміжок часу оскільки це принесе більший ефект.

Отже, ми пропонуємо наступні шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу (рис. 3.4).

Отже, розглянемо детальніше кожен з етапів.

1. Підвищення ефективності роботи відділу кадрів. У сучасних ринкових умовах зростають вимоги до кваліфікації та особистісних якостей працівника, їх технічної, економічної підготовки тощо. Відтак, завданням для відділу кадрів є правильний підбір та оцінка кандидатів та працівників на певних посадах, виявлення їх сильних сторін, можливостей, бажання працювати та якісно виконувати свою роботу. Це дасть змогу сформувати кадровий резерв, щоб працівник мав змогу терміново замінити іншого і при цьому принести користь. Тут йдеться мова про удосконалення тих ділянок управління, що

потребують модернізації через ініціативних працівників, які за свою ідейність, креативність, рішучість та професіоналізм будуть стимульовані через матеріальні винагороди.



**Рис. 3.4 Шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Самостійна розробка автора.

2. Встановлення нової системи винагородження. Вважаємо, що для покращення матеріального стимулювання працівників, доцільним буде запровадження кафетерійної форми винагороди для персоналу. Даний метод є інноваційним і малопоширеним на вітчизняних підприємствах. Суть цієї форми винагороди полягає в залежності показників винагородження від економічного стану підприємства та результатів трудової діяльності працівників [23, с. 183-184]. У працівника є змога обрати із переліку винагород ті, які він вважає найнеобхіднішими (страхування, виплати готівкою, оплата житла, тощо). Вибір показників із запропонованого переліку відбувається в залежності від філософії управління на підприємстві та індивідуальних потреб працівника.

Така форма винагородження може бути як постійна, так і змінна. Постійна частина складається із елементів, що гарантують персоналу мінімальні блага у критичних ситуація ( звільнення, вихід на пенсію, хвороба). Змінна частина може визначатися щорічно, а також частково змінюватися.



Кафетерійний метод стимулювання персоналу дає можливість підприємству оптимізувати витрати на оплату праці. Впровадження даного методу потребує вирішення організаційних питань щодо налагодження комунікацій із персоналом для дослідження їхніх потреб і відповідно встановлення для них матеріальних стимулів, які зможуть задовольнити ці потреби [23, с. 184].

3. Третій етап – утримання працівників та стимулювання їх трудової активності передбачає визнання того факту, що не лише гроші є стимулом до роботи. Оскільки матеріальне стимулювання є «ненасичуваним» і працівник швидко звикає до вищої заробітної плати і втрачає інтерес до продуктивності праці. Тому, ми пропонуємо зменшити оклади для працівників, але створити ефективну систему преміювання, яка буде складати основну частину заробітної плати. Встановити для персоналу показники, виконання яких дасть змогу їм отримати премію у залежності від їх посади та обсягу виконуваної роботи. Таким чином, це буде стимулювати працівника краще і якісніше виконувати завдання, розвивати свій потенціал, пропонувати нові ідеї, швидко приймати рішення та критично мислити.

Даний етап можливо не задовольнить усіх працівників, але дасть можливість відібрати тих, хто працює на результат і здатний ефективно виконувати свої обов'язки і тим самим впливати на колективні результати праці.

Система матеріального стимулювання не буде здійснювати стимуляційний вплив, без ефективною системи преміювання. Тому, ми вважаємо, що доцільно встановити на підприємстві наступні види премії:

- Премію за успішно виконані завдання для ключового персоналу (керівники, спеціалісти, головні спеціалісти);
- Премію за високі показники роботи для загальновиробничого персоналу:
- Премію за безперервне виробництво для виробничого персоналу.

Якість продукції визначається часткою рекламатії у загальному обсязі виготовленої продукції, продуктивність праці – показниками виконання плану, а

ініціативність – показником ефективності від раціоналізаторських ідей працівників.

Таким чином, кожен із критеріїв преміювання складається із п'яти рівнів, яким присвоюється бал від двох до десяти (рис. 3.5).

Показник преміювання	Якість продукції				
	Частка рекламаций в обсязі виробництва, %	0,1,0	0,8	0,61-0,7	0,51-0,6
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Продуктивність праці				
	Рівень виконання плану виробітку, %	99	104	105-109	114
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Ініціативність				
	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють роботу підрозділу	Приводять до зростання показників роботи підрозділу	Покращують роботу всього трудового колективу
Розмір премії, %	2	4	6	8	10

**Рис. 3.5 Шкала преміювання персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр**

Примітка. Джерело [39]

Бали, які отримав працівник потім сумуються і отриманий результат рівний розміру премії у відсотковому вираженні.

Отже, для робітників стимулом буде виступати премія за високі результати у роботі, що, своєю чергою, призведе до зменшення непродуктивних витрат робочого часу, збільшення плану виконуваної роботи, креативності та інших можливостей працівника.

Опираючись на світовий досвід матеріального стимулювання персоналу, варто виділити чотири основні підходи, які доцільно використати на досліджуваному нами підприємстві:

1) грошовий – вплив на трудову діяльність працівника через матеріальні стимули, що дадуть змогу задовольнити його потреби;

2) цільовий – винагорода за працю безпосередньо залежить показників результативності роботи працівника, що визначається на підставі встановленої системи ключових показників [27];

3) збагачення змісту праці – перебудова індивідуальних трудових обов'язків; перетворення індивідуальної праці у колективну;

4) партисипативність – участь працівників в управлінні підприємством, пропозиції раціоналізаторських рішень, надання права працівникам формувати команду з тих осіб, з якими вони б хотіли працювати при створенні проєкту.

Стимулювання персоналу є важливим елементом у системі управління підприємством, оскільки від цього буде залежати задоволеність працівника від роботи. До кожного працівника варто застосовувати індивідуальні методи стимулювання, адже кожен має свої потреби, можливості, потенціал. Для підприємства нові шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу дасть змогу підвищити продуктивність праці та стане важливим поштовхом до зростання прибутків.

### Висновки до розділу 3

Проаналізувавши світовий досвід та шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу працівників підприємства, нами були зроблені наступні висновки.

Світовий досвід стимулювання персоналу базується на високоефективних системах стимулювання і є прикладом для наслідування для українських підприємств та напрямком у динаміці розвитку.

Нами були розглянуті наступні моделі матеріального стимулювання, німецька, японська, французька, американська, шведська та модель стимулювання на підприємствах Великобританії. Кожна із цих моделей має свої особливості. До прикладу у Японії основними факторами стимулювання персоналу є професійна майстерність, стаж, вік та результати праці, довічний найм. Для США характерними є поєднання відрядної та погодинної форм оплати праці, участь працівників у прибутку, система подвійних ставок. Французька модель матеріального стимулювання характеризується індивідуальним підходом до оплати праці, бальною оцінкою персоналу та системою додаткових винагород. На підприємствах Великобританії система матеріального стимулювання представляють такі форми: участь у прибутках, пайова участь у капіталі тощо. У Німеччині важливу роль при стимулюванні персоналу відіграють показники якості роботи. Шведська модель передбачає диференціацію податкової та соціальної системи пільг та виплату соціальної позики для працівників.

Система матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є досить ефективною, проте, ми вирішили внести деякі пропозиції щодо її удосконалення, а саме запровадити такий метод винагородження як кафетерій, де кожен працівник може вибрати ту форму стимулювання, яка буде задовольняти його матеріальні блага. Також ми вирішили встановити премії за якість продукції для працівників виробництва, за успішність для керівного персоналу та за обсяги виробництва для виробничого персоналу. Такі шляхи удосконалення, на нашу думку, сприятимуть ефективному стимулюванню

працівників та дадуть змогу підприємству збільшувати прибутковість та нарощувати показники економічної ефективності.

## ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ

У магістерській роботі подано наукове узагальнення та шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві. На основі проведеного нами дослідження, були зроблені наступні висновки.

Економічна література представлена різними підходами до визначення поняття «стимулювання персоналу». Результати дослідження усіх трактувань науковців дали змогу узагальнити усі визначення, щодо тлумачення сутності даної категорії та узагальнити у такому вигляді: «Матеріальне стимулювання персоналу – це спосіб забезпечення його матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості у результатах як колективної, так і індивідуальної трудової діяльності через призму виробничих, законодавчих, нормативних, економічних та соціальних чинників, що пов'язані із господарською діяльністю підприємства.

Матеріальний стимул для працівника є традиційним, оскільки застосовується на протязі тривалого періоду і легко сприймається. Система матеріального стимулювання складається із заробітної плати, премій, бонусів, надбавок, участі у прибутках – усе це є важливими стимулами для працівників. Основну роль відіграє заробітна плата, оскільки є найважливішим стимулом при виконанні трудової діяльності. Премії встановлюються за додаткові заслуги у роботі або ж за стимулювання працівників виконувати певні показники. Надбавки як один із видів матеріального стимулювання. До системи матеріального стимулювання надаються за професійні досягнення, за понаднормову роботу, роботу у нічний час. Бонуси виступають як додаткова форма стимулювання, яка встановлюється для конкретних працівників чи структурного підрозділу відповідно до результатів їх діяльності.

Система матеріального стимулювання персоналу повинна приносити ефективність, тому важливими показниками для визначення такої ефективності є коефіцієнти віддачі витрат на матеріальне стимулювання, коефіцієнт рентабельності та прибутковості від матеріального стимулювання. Відтак, чим

вищий рівень значимості та регулярності виплати винагороди, тим вищий рівень продуктивності праці персоналу. Дієвість матеріальних стимулів залежить не лише від форми стимулювання та частоти їх отримання, а й від атмосфери у якій працівник відчуває себе ефективним та може якісно виконувати свою роботу.

Компанія ПрАТ «Тернопільський кар'єр» – це одна із сучасних компаній на ринку вапняку, що займається його видобуванням з подальшою переробкою на будівельні та інші матеріали. Основною стратегією компанії є розвиток та стимулювання персоналу, оскільки саме від кваліфікованих працівників залежить успіх підприємства, його конкурентоспроможність та показники господарської діяльності.

Чисельність персоналу станом на початок 2022 року становила 308 осіб, з яких 36 – це адмінперсонал. Основними елементами системи стимулювання праці на досліджуваному нами підприємстві є система оплати праці, яка включає наступні форми: окладна на основі грейдів, погодинна, погодинно-преміальна, преміальна, окладно-комісійна, відрядна, оплата праці для робітників, задіяних у ремонті. Преміальна частина оплати праці представлена ключовими показниками ефективності, які визначаються для конкретних посад (ключового персоналу, власників бізнес-процесів) і за виконання яких працівник отримує доплату до основної заробітної плати. Відтак, він спрямовує усі зусилля на виконання поставлених завдань, щоб отримати цю доплату. Окладно-комісійна форма оплати праці застосовується до працівників комерційного відділі, де комісійна частина розраховується відповідно до продажів і становить більшу частину, ніж самий оклад. Відрядна оплата праці застосовується для робітників, що пов'язані із виробництвом.

Також важливою частиною системи матеріального стимулювання є компенсаційний пакет, який складається із таких елементів: оплата мобільного зв'язку, компенсація пального, оренда житла, надання позики працівнику, виплата матеріальної допомоги на лікування, поховання працівників та їх близьких родичів, навчання персоналу за кошти підприємства, оплачувані відрядження, привітання із річницями на роботі у компанії, привітання із Днем

народження, професійними, гендерними святами тощо. Усе це сприяє позитивному стимулюванню працівників, що відображається на продуктивності праці, збільшенні показників господарської діяльності підприємства.

Для того, щоб система стимулювання приносила ефект, ми проаналізували коефіцієнти ефективності даної системи на ПрАТ «Тернопільський кар'єр». Відтак, були розраховані наступні коефіцієнти: коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці до операційного прибутку – для усього персоналу, що становив у 2021 році – 0,81, що на 0,11 більше ніж у 2020 р.; коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці до виручки для виробничого персоналу, що становив у 2021 році – 0,39, що на 0,07 більше, ніж у попередньому; коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці до виручки – для працівників комерційного відділу, що у 2021 році дорівнював 0,13, що на 0,01 більше, ніж у попередньому періоді.

Для адмінперсоналу розроблена матриця грейдів згідно якої розмір заробітної плати порівняно із 2020 роком у 2021 зріс на 5 % для кожної категорії посад відповідно до вилки посадових окладів. Також збільшення розміру заробітної плати залежить від результатів оцінки персоналу, яка проводиться щороку, де оцінюються показники роботи персоналу, їх особистісні та професійні компетенції. За результатами оцінки встановлюють категорії посад відповідно до яких передбачений розмір окладу.

Також ми провели моніторинг задоволеності оплатою праці працівниками підприємства, де майже кожен третій опитуваний відповів, що задоволений рівнем оплати праці. Тому, можна стверджувати, що система матеріального стимулювання персоналу на досліджуваному нами підприємстві є на високому рівні, що дає можливість мати у своїй структурі кваліфікований персонал, який задоволений працею, ініціативний, нарощує продуктивність праці та зацікавлений у колективних результатах праці.

Не дивлячись на широкий спектр матеріальних стимулів на досліджуваному нами підприємстві, ми внесли пропозиції щодо її удосконалення. Основними напрямками удосконалення були окреслені



наступні: підвищення ефективності роботи відділу кадрів, встановлення системи винагородження «кафетерій» та утримання активних працівників шляхом встановлення додаткових стимулів. Також ми вирішили, що буде доцільним встановлення додаткових премій за успішність у роботі, за продуктивність праці, за обсяги виготовленої продукції.

Таким чином, усі запропоновані нами заходи будуть, на нашу думку, ефективними, оскільки дадуть змогу працівникам краще виконувати свою роботу і розуміти, що вона буде винагороджена та оплачувана.

Головним завданням для керівництва досліджуваного нами підприємства має ґрунтуватися на забезпеченні взаємозалежності розміру винагороди та досягнутих працівниками показників трудової діяльності, рівня їх кваліфікації та можливостей реалізувати інтелектуальний потенціал.

Нині, для створення ефективної системи стимулювання персоналу важливо застосовувати сучасні механізми та стимули для підвищення продуктивності їх праці та максимального використання можливостей працівника. Відтак, при розробці оптимальної системи оплати праці важливим є дотримання двох принципів: матеріальні стимули повинні спрямовувати зусилля персоналу на досягнення важливих показників, що дадуть змогу отримати для підприємства ефективні результати у його виробничій діяльності – виготовляти конкурентоспроможну продукцію з найменшими втратами; кожна форма матеріального стимулювання повинна сприяти реалізації професійних та розумових здібностей працівника, розкривати свій потенціал, розвиватися та спонукати до прийняття важливих рішень, раціоналізаторських ідей, проєктів і відчувати свою значущість для підприємства, зокрема, у матеріальному винагородженні активної трудової діяльності.

Реалізація запропонованих нами шляхів удосконалення системи матеріального стимулювання на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» дасть змогу підприємству наростити доходи, бути успішним та конкурентоспроможним за рахунок раціонально впровадженої системи стимулювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боярчук Л.В. Матеріальне стимулювання праці як складова управління персоналу. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/5354/Boiarchuk\\_staff%20management.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/5354/Boiarchuk_staff%20management.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
2. Бурик А.Ф. Вдосконалення матеріального стимулювання в сільськогосподарських формуваннях у ринкових умовах. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://journal.udau.edu.ua/assets/files/85/eko/ukr/24\\_00000.pdf](https://journal.udau.edu.ua/assets/files/85/eko/ukr/24_00000.pdf)
3. Вареник О. Ф. Удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства / О. Ф. Вареник // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 4 (16). – С. 98-102.
4. Волгіна Н.О. Напрямки підвищення ефективності системи матеріального стимулювання персоналу на підприємствах житлово-комунального господарства / Н.О. Волгіна // Науково-технічний збірник. – 2013. – № 109. – с. 415-419.
5. Герасимова Г.Ю. Оцінка та шляхи підвищення ефективності праці на вугільних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / Г. Ю. Герасимова. – Дніпропетровськ: НГУ 2006. – 20 с.
6. Герасимчук О.Р. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk_bakalavr.pdf)
7. Главатських О.Б. Роль ключових показників ефективності у системі стимулювання праці / О.Б. Главатських // Економіка і право. – 2021. – Т.31. – Вип. 3. – с. 357-363.
8. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – с. 103-112.

9. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства / Р.Б. Данилейчук // Вісник Прикарпатського університету. – 2014. – Вип. X. – с. 247-253.
10. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. – 32-36.
11. Денисенко М. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. – – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16848/1/PIONBUG\\_2020\\_P025-026.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16848/1/PIONBUG_2020_P025-026.pdf)
12. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Економічні науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
13. Дяків, О. П. Управління персоналом. [Електронний ресурс] : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, В. М. Островерхов ; 2-ге вид., переробл. і доповн. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
14. Дячук Д.Д. Задоволеність умовами та оплатою праці, системою мотивації медичних працівників багатoproфільного закладу охорони здоров'я / Д.Д. Дячук, В.Г. Гур'янов, М.В. Шевченко, Ю.Б. Ященко // Український журнал медицини, біології та спорту. – 2015. – № 2(2). – с. 63-69.
15. Економічне стимулювання. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/1920-ekonomichnestimulyuvannya.html>
16. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225664.pdf>
17. Коваленко О.В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_060.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_060.pdf)
18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.

19. Костін Д.Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів / Д.Ю. Костін // Економіка: реалії часу. – № 2(7). – 2013. – с. 81-86.

20. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В. Кошеленко // Схід : аналітично-інформаційний журнал. – 2008. – № 3 (87). – С. 47-49.

21. Красуля М.В. Вплив системи стимулювання персоналу на результати діяльності організації. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/324243742.pdf>

22. Кутова Н.Г. Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ep3.nuwm.edu.ua/7683/1/dis\\_Kutova%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/7683/1/dis_Kutova%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf)

23. Максименко М.О. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств / М. О. Максименко, А. А. Гуріна, Н. М. Краус // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. –№ 5. – Т. 2. – с. 181-185.

24. Матеріальне стимулювання персоналу. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29333/2/RSPIC\\_2019\\_Mandy\\_T-Material\\_stimulation\\_of\\_staff\\_44-46.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29333/2/RSPIC_2019_Mandy_T-Material_stimulation_of_staff_44-46.pdf)

25. Матеріальне стимулювання як засіб мотивації праці. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41216/1/%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%94%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%90.%D0%A1..pdf>

26. Міценко Н.Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки / Н.Г. Міценко, М.Т. Стецишин// Збірник науково-технічних праць. – 2005. – Вип. 15.2. – с. 268-271.

27. Наумова О.О. Вдосконалення мотивації інноваційної діяльності персоналу. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/24139/1/vestnik\\_KhPI\\_2010\\_7\\_Naumova\\_Vdoskonalennia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/24139/1/vestnik_KhPI_2010_7_Naumova_Vdoskonalennia.pdf)

28. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський кар'єр». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://karyer.in.ua/>.

29. ПЛ-38. Положення про оплату праці.

30. ПЛ-80. Положення про компенсаційний пакет.

31. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_36199\\_ponyattyastimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html](https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattyastimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html)

32. Прокопович Н. І. Оцінка ефективності системи матеріального заохочення на підприємстві. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/63737.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63737.doc.htm)

33. Прохоровська С. Винагорода за працю в мотивації персоналу. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29287/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%A1..pdf>

34. Сазонова Т. О. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/131/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%A1%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/131/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A1%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf)

35. Стимулювання праці. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya\\_stimulyuvannya\\_pratsi\\_pidpriyemstvi\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyemstvi_organizatsiyi)

36. Стрельбіцький П.А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П.А. Стрельбіцький, О.П. Стрельбіцька // Пріоритети управління людським капіталом. – 2012. – розділ 3. – с. 323-333.

37. Тужилкіна О.В. Кількісна оцінка мотивації праці у роздрібній торгівлі / О.В. Тужилкіна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – № 4 (43). – 2010. – с. 156-162.

38. Циганок Д. І. Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу підприємств торгівлі. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/10488/20-26.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

39. Формування системи мотивації персоналу підприємства / The formation of personnel motivation system at the enterprise URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/%D0%A0%D0%B8%D1%85%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9B.%20I..pdf>

40. Шушпанов Д. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу / Д. Шушпанов, А. Литвинюк // Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. – с. 218-221.

41. Яциків М. Мотивація персоналу та мотиваційний процес : сучасне розуміння та основні положення [Текст] / Мар'яна Яциків // Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі : зб. тез доп. студ. наук.-практ. WEB-конф. [м. Тернопіль, 11-12 жовт. 2016 р.] / відп. за вип. В. М. Острроверхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – С. 211-214.

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ШБ**

**Матеріальне стимулювання працівників підприємства**  
**(на матеріалах ПрАТ «Тернопільський кар'єр»)**

спеціальність 073 «Менеджмент»

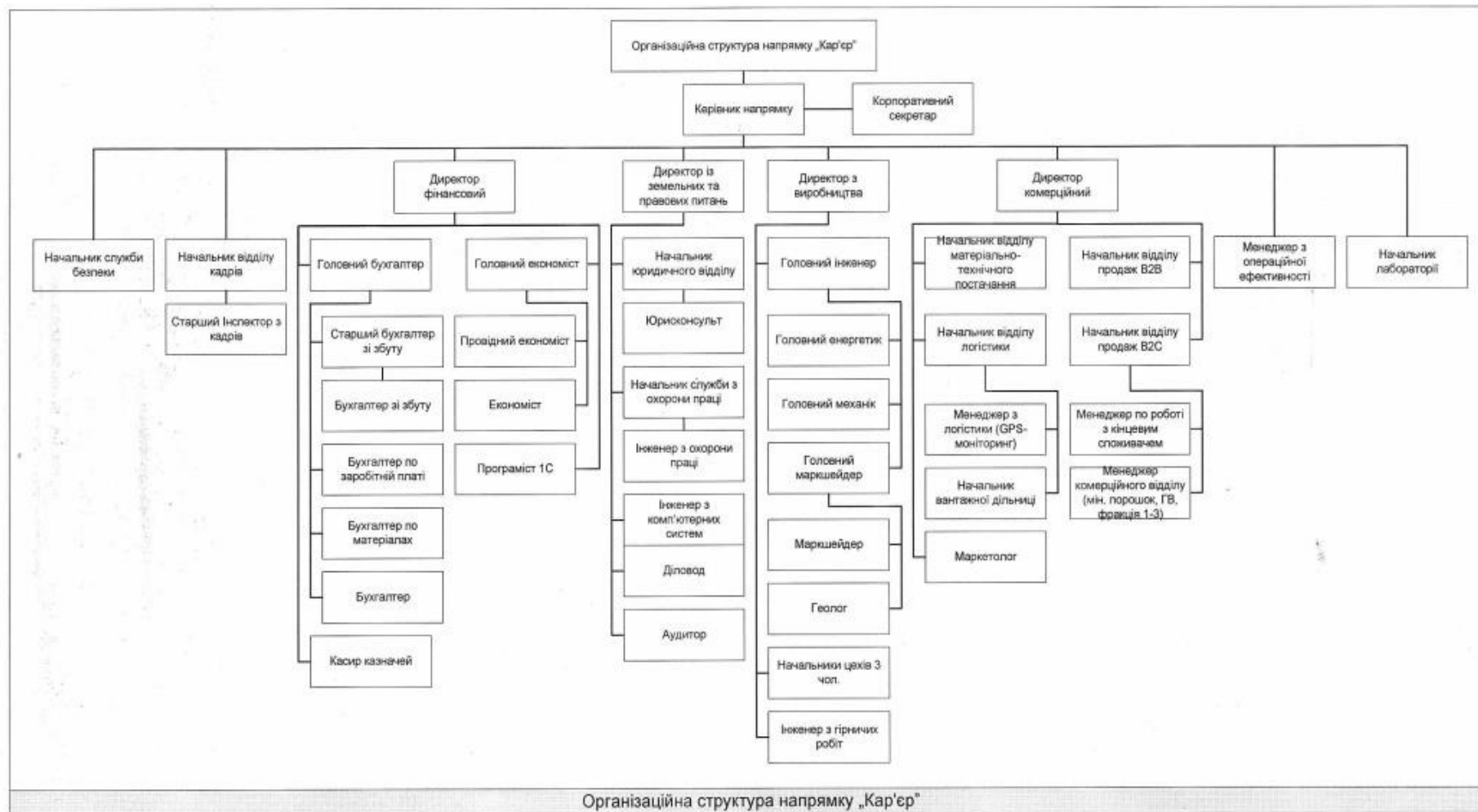
освітня програма Управління персоналом

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

**ДОДАТКИ**

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський кар'єр»





# Стандарти та якісні показники продукції ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

<p align="center"><b>ДП «ТЕРНОПІЛЬСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»</b> <b>СЕРТИФІКАТ</b> <b>НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ</b> Quality Management System Certificate</p>  <p>Зареєстрований в органі з сертифікації «25» лютого 2022 року № <u>UA_TER_Q_80098_051 - 22</u> дійсний до «24» лютого 2025 року</p> <p>Цим сертифікатом посвідчується, що система управління якістю стосовно виробництва породи карбонатної для виробництва вапна, фліюсу вапнякового, меліорантів вапнякових, меліорантів вапнякових з гранульованого порошку, борошна вапнякового та черепахового кормового для сільськогосподарської птиці, борошна вапнякового для сільськогосподарських тварин, каменю вапнякового для цукрової промисловості (код ДКПП 08.11.20); матеріалів з маломіцних вапняків для дорожніх робіт, крупних заповнювачів природних, із відходів промисловості, штучних для будівельних матеріалів, виробів, конструкцій та робіт, щебеню і гравію щільного природного для будівельних матеріалів, виробів, конструкцій та робіт, щебеню і гравію із щільних гірських порід і відходів промислового виробництва для будівельних робіт, каменю побутового (код ДКПП 08.12.12); матеріалів нерудних для щебених і гравійних основ та покриттів автомобільних доріг (код ДКПП 08.12.12); порошку мінерального для асфальтобетонних сумішей (код ДКПП 08.12.12); вапнякового борошна для знекислення водою (код ДКПП 23.52.10), які здійснює</p> <p align="center"><b>ПрАТ «Тернопільський кар'єр»</b> вул. Стара Максимівка, 29, с. Максимівка, Тернопільський р-н, Тернопільська обл., 47372 (адреси виробництва: кар'єр «Галушниця», кар'єр «Максимівка», кар'єр «Старий Збараж» Тернопільського району; кар'єр «Скала-Подільська» Чортківського району) код ЄДРПОУ 00292623</p> <p>згідно з чинними в Україні нормативними документами відповідає вимогам <b>ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю.</b> <b>Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)»</b></p> <p>Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.</p> <p>Сертифікат виданий державним підприємством «Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» – органом з сертифікації продукції, послуг та систем управління (атестат про акредитацію, зареєстрований в реєстрі НААУ м. Київ №80098 від 14.07.2021) вул. Оболоня, 4 м. Тернопіль, 46008, тел./факс (0352) 25-04-97, на підставі результатів сертифікаційного аудиту системи управління якістю</p>	<p align="center">УКРАЇНЬКА СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ВИМІРЮВАНЬ</p> <p align="center">ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ» (ДП «ТЕРНОПІЛЬСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ») вул. Оболоня, 4 м. Тернопіль, 46008</p> <p align="center"><b>СВІДОЦТВО</b> THE CERTIFICATE ПРО ВІДПОВІДНІСТЬ СИСТЕМИ ВИМІРЮВАНЬ ВИМОГАМ ДСТУ ISO 10012:2005 TO REQUIREMENTS OF DСТU ISO 10012:2005</p> <p align="center">№ 02-0101/2021 <span style="float:right">Видане 21 грудня 2021 року</span></p> <p>Це свідоцтво засвідчує, що за результатами аудиту стан системи вимірювань у вимірювальній лабораторії ПрАТ «Тернопільський кар'єр» Тернопільська обл., Тернопільський р-н., с. Максимівка, вул. Стара Максимівка, 29 код 00292623 відповідає вимогам ДСТУ ISO 10012:2005 «Системи керування вимірюваннями. Вимоги до процесів вимірювання та вимірювального обладнання».</p> <p>Сферу об'єктів вимірювань та процесів системи вимірювань, на які поширюється свідоцтво, наведено у додатку, який є невід'ємною частиною цього свідоцтва. Без додатку свідоцтво недійсне.</p> <p align="center">Свідоцтво чинне протягом трьох років з дати реєстрації.</p> <p>Заступник генерального  <span style="float:right">Анатолій ШВАЛЮК</span> директора з питань метрології</p> <p>Головний метролог  <span style="float:right">Михайло КЛУКЕВИЧ</span></p>
---	---