

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально - науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Форма навчання заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Жилінського Данила Андрійовича

на тему «**Організація преміювання персоналу підрозділу підприємства та
шляхи її подальшого розвитку**»

(за матеріалами ш. Козацька АТ «Криворізький залізорудний комбінат»)

Науковий керівник к.е.н., доцент

(наук. ступінь, вчене звання)

_____ Мацюра С.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу № 14 від
10.06.2026р.)

Зав. кафедри _____

(підпис)

Радько В.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене

звання)

Кривий Ріг

2026

ЗАЯВА

Я, Жилінський Данило Андрійович, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Організація преміювання персоналу підрозділу підприємства та шляхи її подальшого розвитку» (за матеріалами ш. Козацька АТ «Криворізький залізорудний комбінат») написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

26.05.2026

підпис

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту
України 29 березня 2012 року № 384
Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

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

Жилінському Данилу Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Організація преміювання персоналу підрозділу підприємства та шляхи її подальшого розвитку (за матеріалами ш. Козацька АТ «Криворізький залізорудний комбінат»)»**

Науковий керівник роботи Мацюра Світлана Іванівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом закладу вищої освіти від «23» березня 2026 р. № 194-ст

2. Строк подання роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи; об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. Теоретико – методичні основи організації преміювання працівників та шляхи її подальшого розвитку

РОЗДІЛ 2. Економічна оцінка ефективності організації преміювання працівників на ш. Козацька АТ «Криворізький залізорудний комбінат»

РОЗДІЛ 3. Планування підвищення ефективності діяльності ш. Козацька АТ «Криворізький залізорудний комбінат» за рахунок удосконалення організації преміювання працівників

Об'єкт дослідження - система преміювання персоналу структурного підрозділу підприємства

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти організації преміювання персоналу, його вплив на мотивацію працівників та результати виробничо-господарської діяльності

Мета кваліфікаційної роботи - поглиблення теоретико-методичних засад продуктивності праці та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на промисловому підприємстві в умовах воєнної економіки

5. Дата видачі завдання 26.03.2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р. д/ф 16.06.2026р. з/ф	16.06.2026р.
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р. д/ф 12.06.2026р. з/ф	12.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р. д/ф 17.06.2026р. з/ф	17.06.2026р.
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р. д/ф до 22.06.2026р. з/ф	

Завдання підготував науковий керівник _____ **Мацюра С.І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав _____ **Жилінський Д.А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланк
4. А4 (210× 297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Жилінський Д.А. Організація преміювання персоналу підрозділу підприємства та шляхи її подальшого розвитку (за матеріалами ш. Козацька АТ «Криворізький залізорудний комбінат»)

Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Державний університет економіки і технологій. - Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів організації преміювання персоналу підрозділу підприємства та обґрунтуванню напрямів її вдосконалення на прикладі шахти «Козацька» АТ «Криворізький залізорудний комбінат».

У першому розділі розкрито економічну сутність преміювання в сучасних умовах, запропоновано авторське визначення категорії, розроблено методологію оцінки адаптивності системи преміювання до мотивованої праці, визначено галузеві особливості організації преміювання на гірничодобувних підприємствах. Другий розділ містить організаційно-економічну характеристику АТ «КЗРК» та шахти «Козацька», аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2021–2023 рр., а також детальну оцінку діючої системи преміювання. Виявлено її ключові недоліки: випереджальне зростання преміального фонду (+29,1%) на тлі падіння видобутку (–12,6%), високий коефіцієнт випередження (1,25), збільшення питомих витрат на преміювання в 2,85 рази. У третьому розділі обґрунтовано комплекс заходів, серед яких пріоритетними є введення порогових умов для премії за виконання плану, запровадження премій за економію ресурсів та spot-бонусів. Розраховано витрати (410 тис. грн) та економічний ефект (3 125 тис. грн/рік). Доведено, що впровадження заходів дозволяє збільшити видобуток на 2%, підвищити продуктивність праці на 2%, знизити коефіцієнт випередження до 0,95 та скоротити питомі преміальні витрати на 5,4%. Термін окупності витрат становить близько 2 місяців, чистий річний ефект – 3 065 тис. грн.

Ключові слова: преміювання персоналу, мотивація праці, система оплати праці, коефіцієнт випередження, економічна ефективність, гірничодобувне підприємство, заробітна плата, продуктивність праці, spot-бонуси.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретико – методичні основи організації преміювання працівників та шляхи її подальшого розвитку	9
1.1. Економічна сутність преміювання працівників, його роль і значення в сучасних умовах господарювання	9
1.2. Методика оцінки адаптивності системи преміювання працівників до їх мотивованої праці	14
1.3. Організація преміювання персоналу на промислових підприємствах: загальні моделі та галузеві особливості	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. Економічна оцінка ефективності організації преміювання працівників на ш. Козацька АТ «Криворізький залізорудний комбінат»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «КЗРК» та перспектив його розвитку	28
2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ш. Козацька	35
2.3. Аналіз ефективності діючої системи преміювання працівників ш. Козацька	41
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. Планування підвищення ефективності діяльності ш. Козацька АТ «Криворізький залізорудний комбінат» за рахунок удосконалення організації преміювання працівників	54
3.1. Розробка комплексу заходів, спрямованих на удосконалення організації преміювання працівників шахти «Козацька»	54
3.2. Оцінка ефективності запропонованих організаційно-технічних заходів та їх вплив на показники виробничо-господарської діяльності підприємства	61
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою турбулентністю ринків, інфляційними процесами та воєнним станом в Україні, особливого значення набуває пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємств. Одним із найважливіших таких резервів є раціональна організація оплати праці, зокрема її змінної частини – преміювання персоналу. Преміювання, будучи ключовим інструментом матеріального стимулювання, покликане забезпечувати прямий зв'язок між результатами праці окремого працівника, колективу та кінцевими показниками діяльності підприємства. Однак, як показує практика, на багатьох промислових підприємствах склалися системи преміювання, які втратили свою стимулювальну функцію, перетворившись на гарантовану надбавку до заробітної плати. Особливо гостро ця проблема стоїть у гірничодобувній галузі, де колективний характер праці, високі виробничі ризики та необхідність забезпечення безперебійності технологічних процесів потребують особливих підходів до мотивації персоналу. Недосконалість діючих систем преміювання призводить до зростання витрат на оплату праці без адекватного підвищення продуктивності, зниження трудової дисципліни та плинності кадрів. Тому обґрунтування напрямів удосконалення організації преміювання персоналу підрозділу підприємства є актуальним науково-практичним завданням, особливо для підприємств гірничодобувного комплексу України, що функціонують в умовах воєнного стану.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації преміювання персоналу підрозділу підприємства (на прикладі шахти «Козацька» АТ «Криворізький залізорудний комбінат»).

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрити економічну сутність преміювання працівників, його роль і значення в сучасних умовах господарювання;
- розробити методичні підходи до оцінки адаптивності системи преміювання до мотивованої праці персоналу;
- визначити особливості організації преміювання на підприємствах гірничодобувної галузі та обґрунтувати вибір моделей преміювання;
- провести організаційно-економічну характеристику АТ «Криворізький залізорудний комбінат» та шахти «Козацька»;
- проаналізувати діючу систему преміювання персоналу шахти «Козацька» за 2021–2023 рр., виявити її недоліки та резерви підвищення ефективності;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення організації преміювання працівників шахти «Козацька»;
- оцінити очікувану економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на техніко-економічні показники діяльності підрозділу.

Об'єктом дослідження є система преміювання персоналу структурного підрозділу підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти організації преміювання персоналу, його вплив на мотивацію працівників та результати виробничо-господарської діяльності.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: метод теоретичного узагальнення – для визначення сутності категорії «преміювання» та систематизації наукових підходів; системно-структурний аналіз – для дослідження організаційної структури управління та виробничих процесів; економіко-статистичні методи – для оцінки динаміки показників діяльності підприємства та ефективності преміювання; факторний аналіз – для визначення впливу окремих факторів на зміну преміального фонду;

метод порівняння – для зіставлення фактичних та планових показників; графічний та табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи преміювання та оцінки їх ефективності.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України з питань оплати праці, колективний договір АТ «Криворізький залізорудний комбінат», фінансова та статистична звітність підприємства за 2021–2023 рр., дані оперативного обліку шахти «Козацька», наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем мотивації та оплати праці, матеріали періодичних видань та Інтернет-ресурсів.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 8 Міжнародній науково-практичній конференції «Modern Perspectives on Global Scientific Solutions», 18-20 травня 2026р. м. Берген, Норвегія.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи преміювання персоналу можуть бути використані в діяльності шахти «Козацька» та інших підрозділів АТ «Криворізький залізорудний комбінат», а також підприємств гірничодобувної галузі України.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць, список використаних джерел із 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

1.1. Економічна сутність преміювання працівників, його роль і значення в сучасних умовах господарювання

Виходячи з предмету дослідження кваліфікаційної роботи, доцільно провести порівняльний аналіз різних підходів до визначення сутності таких категорій, як «премія» та «преміювання», з урахуванням трансформаційних змін, що відбуваються в економіці та соціально-трудових відносинах.

У класичній економічній літературі премія традиційно визначається як грошова сума, що виплачується понад основну заробітну плату з метою заохочення працівника за досягнуті успіхи в трудовій діяльності. Проте, як слушно зазначає Кривенко Е. Ю., таке визначення є недостатнім для розуміння всієї глибини цього феномену в умовах сучасної економіки знань, оскільки преміювання виконує не лише стимулювальну, а й соціальну, статусну та компенсаційну функції [17, с. 179].

Жоден із науковців не дає універсального визначення поняттю «преміювання», однак сучасні дослідження пропонують розглядати його крізь призму концепції Total Rewards (комплексної системи винагород). Так, Т. Бондар визначає Total Rewards як «комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який об'єднує всі інструменти, що використовує компанія для залучення, мотивації та утримання співробітників», ключовими компонентами якого є змінна винагорода (variable pay), пільги, визнання та добробут [2]. Відповідно, преміювання в сучасному розумінні – це не просто виплата грошових сум понад основний зарібок, а стратегічно орієнтований

механізм змінної винагороди, розмір якої залежить від досягнення вимірюваних результатів, що корелюють із цілями бізнесу.

Роль преміювання в сучасних умовах господарювання суттєво трансформувалася під впливом низки чинників. Як зазначають Якушева О. В. зі співавторами, традиційні системи стимулювання не завжди відповідають сучасним викликам, що підштовхує до пошуку нових підходів, зокрема створення збалансованої системи винагород, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули [37, с. 116]. Крім того, дослідники підкреслюють, що преміювання сьогодні виконує функції не лише забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці, а й сприяє формуванню лояльності, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури [18, с. 3].

Значного поширення в сучасній науковій думці набуває положення про те, що ефективна система преміювання має базуватися на певних принципах. Узагальнюючи напрацювання науковців (Шваб Л. І., Бондар Н. М., Покропивний С. Ф.) та враховуючи сучасні реалії, доцільно виокремити такі оновлені принципи побудови преміальних систем:

1. Принцип стратегічної відповідності. Показники преміювання мають бути жорстко прив'язані до стратегічних цілей підприємства, що досягається через декомпозицію цілей за допомогою систем KPI та OKR. Як доводить Семененко Ю., поєднання стабільності KPI та амбіційності OKR дозволяє створити гнучку систему управління, яка відповідає викликам висококонкурентного середовища [34, с. 37].

2. Принцип прозорості та зрозумілості. Кожен працівник має чітко розуміти, за які саме результати та за якою формулою йому нараховується премія. Сучасні HR-аналітичні системи, про які йдеться у дослідженнях Говорухи М. Р., дозволяють візуалізувати цю інформацію в персональних дашбордах, що підвищує довіру до системи оплати праці [5].

3. Принцип обґрунтованої кількості показників. Якщо раніше науковці (Колот А. М.) наполягали на максимум 3–4 показниках через обмеження людської уваги, то сучасна автоматизація та використання штучного інтелекту знімають це обмеження. Радзіховська А. О. зазначає, що ШІ дозволяє моделювати ключові показники ефективності з урахуванням індивідуального внеску працівника без ризику інформаційного перевантаження [29].

4. Принцип негайної винагороди (real-time recognition). Як показує зарубіжний досвід, проаналізований Васютою В. та Литвином В., ефективність преміювання значно зростає, коли винагорода слідує за досягненням результату з мінімальним часовим лагом. Саме тому сучасні компанії все частіше переходять від річних до щомісячних або навіть щотижневих бонусів [3, с. 178].

5. Принцип індивідуалізації. Леміш К., Суслик А. та Швачко В. наголошують, що сучасний мотиваційний менеджмент має базуватися на індивідуалізації мотиваційних впливів, оскільки те, що мотивує одного працівника, може бути абсолютно байдужим для іншого [18, с. 5].

6. Принцип економічної доцільності. Бондар Н. М. обґрунтовував, що сума преміальних виплат не може перевищувати суму отриманого додаткового прибутку. Сучасні дослідження, зокрема звіти WorldatWork, підтверджують, що компанії концентрують бонуси серед ключових працівників, збільшуючи їхній розмір, але скорочуючи коло одержувачів, що дозволяє максимізувати віддачу від інвестицій у персонал [41].

7. Принцип врахування форм зайнятості. В умовах поширення віддаленої та гібридної зайнятості, як зазначає Романій О. Ю., класичні методи контролю та мотивації зазнають кризи, тому системи преміювання мають адаптуватися до нових реалій, зміщуючи акцент із контролю процесу на оцінку результату [32].

Сучасна класифікація показників преміювання значно розширилася порівняно з традиційними підходами. Узагальнюючи напрацювання Чорноморченко Н. В. та інших авторів, а також враховуючи сучасні дослідження, доцільно виокремити такі групи показників:

А. Показники кількісних результатів (для виробничого персоналу та відділів продажів):

- виконання/перевиконання виробничих завдань та норм виробітку;
- досягнення планових показників revenue, GMV, кількості закритих угод (САС);
- виконання нормованих завдань (обслуговування клієнтів, збирання виручки тощо).

Б. Показники якісних результатів:

- рівень задоволеності клієнтів (NPS, CSAT), що є критичним для сфери послуг;
- зниження рівня браку та кількості рекламаций;
- економія ресурсів (сировини, матеріалів, енергоносіїв);
- скорочення часу на вирішення інцидентів (для служб підтримки).

В. Інноваційні та командні показники (для «білих комерційців» та ІТ-сфери):

- дотримання дедлайнів спринтів (Agile-методології);
- кількість закритих вакансій (для HR-відділів);
- економія бюджету (для відділів закупівель);
- peer-review оцінка від колег (метод 360 градусів).

Г. Показники, що стимулюють розвиток та інновації:

- освоєння нових професій та додаткових виробничих операцій;
- набуття нових компетенцій (hard skills) – цей підхід активно пропагується в концепції безперервного навчання (continuous learning);

- генерація та впровадження раціоналізаторських пропозицій.

Д. Показники, що враховують специфіку віддаленої роботи:

- своєчасність виконання завдань без прямого контролю;
- доступність у робочий час (response time);
- якість комунікації в цифрових каналах.

Особливої уваги заслуговує такий сучасний інструмент, як гейміфікація мотиваційних програм. Влащенко Н. М. розглядає гейміфікацію як один із найефективніших методів стимулювання, що передбачає використання елементів гри (система рівнів та досягнень, віртуальна валюта, рейтинги) у неігровому контексті. Це дозволяє поєднати матеріальне заохочення (бонуси за досягнення певних рівнів) із нематеріальним (статус, визнання) [4].

Важливим аспектом сучасного преміювання є врахування обмежень та ризиків. Як слушно зазначає Бойко М. Г., автоматизовані системи збору даних про виконання завдань, хоч і дозволяють персоналізувати бонуси, створюють ризик надмірного контролю та зниження внутрішньої мотивації працівників [1, с. 49]. Тому при побудові системи преміювання важливо дотримуватися балансу між зовнішніми стимулами та підтриманням автономії працівника.

Таким чином, узагальнюючи викладене, можна запропонувати таке визначення: преміювання працівників – це стратегічно орієнтований процес змінної грошової та, за можливості, нематеріальної винагороди, розмір якої залежить від досягнення заздалегідь визначених, вимірюваних показників (KPI/OKR), що корелюють зі стратегічними цілями підприємства, з урахуванням індивідуальних особливостей працівників, форми зайнятості та з дотриманням принципів прозорості, своєчасності та економічної доцільності.

Роль преміювання в сучасних умовах господарювання полягає в забезпеченні:

- зв'язку результатів праці окремого працівника з кінцевими фінансовими результатами підприємства;
- утримання ключових талантів та зниження плинності кадрів;
- адаптації до нових форм зайнятості (віддалена, гібридна робота);
- формування орієнтації на інновації та безперервний розвиток.

Подальший розвиток систем преміювання, на думку більшості дослідників, лежить у площині цифровізації (використання HR-аналітики та ШІ для прогнозування демотивації та персоналізації бонусів), інтеграції з концепціями добробуту (well-being) та посилення нематеріальної складової через гейміфікацію та публічне визнання [6].

1.2. Методологія оцінки адаптивності системи преміювання працівників до їх мотивованої праці

Під адаптивністю системи преміювання в сучасній науковій літературі розуміють здатність цієї системи гнучко реагувати на зміни внутрішніх (стратегічні цілі, організаційна структура, кадровий склад) та зовнішніх (ринкові умови, технологічні зміни, очікування працівників) факторів, забезпечуючи стійкий зв'язок між винагородою та реальним трудовим внеском [18, с. 4]. Ключовим індикатором адаптивності є рівень мотивованої праці – такий стан працівника, коли він добровільно докладає додаткових зусиль понад мінімально необхідні для досягнення цілей організації.

У класичних економічних дослідженнях (Савицька Г. В., Шваб Л. І.) пропонується детальний алгоритм аналізу фонду оплати праці, однак преміювання як локальна складова аналізується фрагментарно, без

урахування його мотиваційної ефективності [33, с. 159]. Крім того, традиційний підхід зосереджується переважно на ретроспективних фінансових показниках (премія на 1 грн прибутку, на 1 грн товарної продукції), що не дозволяє оцінити адаптивність системи до змінних мотиваційних профілів працівників. Сучасна методологія вимагає поєднання фінансової, соціально-психологічної та поведінкової оцінки.

Грунтуючись на концепції Total Rewards [2] та результатах досліджень WorldatWork [41], доцільно виокремити такі критерії адаптивності:

1. Чутливість до змін стратегії. Система має дозволяти оперативно (в межах одного кварталу) змінювати показники преміювання при зміні цілей компанії (наприклад, перехід від KPI на прибуток до OKR на утримання клієнтів).
2. Індивідуалізація. Здатність враховувати різні мотиваційні профілі (за Шейном, Герцбергом або сучасними тестами). Дослідження Леміш К. зі співавторами підкреслюють, що уніфіковані преміальні системи втрачають ефективність у мультигенераційних колективах [18, с. 5].
3. Прозорість та зворотний зв'язок. Адаптивність неможлива без постійного моніторингу сприйняття системи працівниками (через опитування eNPS, пульс-опитування, фокус-групи).
4. Гнучкість у часі. Можливість зміни періодичності преміювання (щомісяця, щокварталу, за спринтами) залежно від характеру завдань.
5. Економічна ефективність. Здатність генерувати позитивний ROI на інвестиції в преміальний фонд.

Адаптуючи універсальний алгоритм Савицької Г. В. [33] до сучасних реалій та доповнюючи його інструментами HR-аналітики [6], пропонується така послідовність етапів:

Етап 1. Підготовчий (діагностика контексту).

- Визначення мети аналізу: оцінка не просто витрат на премії, а їхнього впливу на продуктивність та лояльність.
- Збір даних не лише з бухгалтерської звітності, а й із HRIS-систем (CRM, ERP, системи управління завданнями – Trello, Asana, Jira).
- Розробка карти зацікавлених сторін (керівництво, HR, працівники, профспілка).

Етап 2. Збір та верифікація інформації.

- Перевірка достовірності даних про фактичні виплати премій (за видами, категоріями, підрозділами).
- Оцінка повноти охоплення працівників різними преміальними системами.
- Важливий сучасний крок: анонімне опитування працівників щодо їхнього розуміння критеріїв преміювання та сприйняття справедливості (за допомогою шкал справедливості Адамса). Як зазначає Познанська І. В., для віддалених команд цей крок є критичним, оскільки традиційні канали комунікації порушені [21].

Етап 3. Розрахунок базових аналітичних показників (традиційних). Зберігається доцільність розрахунку:

- абсолютний розмір преміального фонду (Пф) у розрізі підрозділів / категорій;
- питома вага премій у загальному фонді оплати праці (ФОП);
- середній розмір премії на одного працівника (формула 1.1):

$$Пс = Пф / Чр \quad (1.1)$$

- динаміка цих показників за 3-5 періодів.

Етап 4. Аналіз факторів, що впливають на змінну частину ФОП. Традиційна факторна модель (залежність від обсягу виробництва, структури, трудомісткості та рівня оплати) доповнюється поведінковими факторами:

- рівень досягнення KPI/OKR (за Семененко Ю. [34]);

- коефіцієнт виконання індивідуальних планів розвитку;
- показник внутрішньої мотивації (за методикою само детермінації Deci & Ryan).

Модель розширюється за рахунок включення якісних змінних, що оцінюються через експертні опитування або аналіз відкритих відповідей в exit-інтерв'ю.

Етап 5. Оцінка адаптивності через інтегральні показники. До класичних показників (премія на 1 грн прибутку; премія на 1 грн товарної продукції; премія на 1 грн собівартості) додаються сучасні метрики:

- Коефіцієнт мотиваційної ефективності премії (КМЕР) – відношення приросту продуктивності праці (у вартісному вираженні) до приросту преміального фонду за той самий період. Рекомендоване значення $> 2,5$ [17, с. 181].
- Індекс справедливості преміювання (ІСП) – розраховується на основі опитувань за шкалою Лайкерта (1-5) за твердженнями: "Моя премія відповідає моїм зусиллям", "Критерії преміювання зрозумілі". $ІСП > 0,7$ свідчить про високу адаптивність.
- Коефіцієнт плинності серед премійованих працівників – зіставлення рівня плинності в групах, що отримують високі / низькі премії. Якщо високопреміювані звільняються частіше – система дезадаптивна.
- Еластичність премії за результатами – показує, на скільки відсотків змінюється середня премія при зміні ключового показника (наприклад, прибутку) на 1%. Низька еластичність (менше 0,5) свідчить про відірваність премій від реальних результатів.

Етап 6. Оцінка адаптивності до зовнішніх та внутрішніх шоків Використовуються сценарний аналіз та стрес-тестування системи преміювання:

- Як зміниться середня премія при падінні виручки на 20%? Чи залишаться ключові таланти?

- Чи дозволяє система швидко перепризначити показники при запуску нового продукту чи переході на віддалену роботу? Романій О. Ю. наголошує, що в умовах гібридної зайнятості адаптивність вимагає заміни показників "відпрацьованих годин" на показники "досягнутих результатів" [32].

Етап 7. Формування рекомендацій та моніторинг зворотного зв'язку. Підсумком аналізу має бути не просто констатація "ефективно / неефективно", а конкретний план дій з підвищення адаптивності:

- зміна набору показників;
- перегляд періодичності;
- запровадження "премій за навчання" (для заохочення розвитку hard skills, як пропонує Бойко М. Г. [1, с. 48]);
- впровадження системи spot bonuses (негайних бонусів від керівника або колег).

Важливим є створення зворотного циклу: результати аналізу обговорюються з працівниками (наприклад, через town hall meetings або анонімні чат-боти), і на основі їхнього фідбеку система коригується. Це і є проявом адаптивності.

Узагальнюючи, пропонується наступна система показників для моніторингу адаптивності преміювання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система індикаторів оцінки адаптивності преміювання до мотивованої праці

Група показників	Конкретний показник	Формула	Періодичність
Фінансова ефективність	Премія на 1 грн прибутку	Пф / ЧП	Щокварталу
	Премія на 1 грн ТП	Пф / Тп	Щомісяця

	ROI преміювання	(Δ Продуктивність - Δ Пф) / Δ Пф	Щорічно
Мотиваційна адекватність	Коефіцієнт охоплення преміями	Кількість премійованих / Чр	Щомісяця
	Індекс справедливості (ІСП)	Опитування (1-5)	2 рази на рік
	Коефіцієнт плинності серед топ-премійованих	% звільнень серед 20% найбільш премійованих	Щокварталу
Адаптивність до змін	Час реакції на зміну стратегії	Кількість днів від зміни цілей до зміни показників преміювання	За фактом
	Відсоток працівників, які розуміють критерії	Опитування (так/ні)	Щомісяця

Джерело: розроблено автором

Таким чином, сучасна методологія оцінки адаптивності системи преміювання не може обмежуватися лише аналізом фінансових коефіцієнтів (премія на 1 грн прибутку тощо), оскільки вони не відображають ні сприйняття справедливості працівниками, ні здатність системи до гнучкої перенастройки. Запропонований підхід поєднує класичний факторний аналіз (Савицька Г. В.) з інструментами HR-аналітики, поведінкової економіки та регулярними зворотними зв'язками. Ключовими індикаторами адаптивності виступають: коефіцієнт мотиваційної ефективності (КМЕР), індекс справедливості (ІСП) та час реакції системи на зміну стратегічних пріоритетів. Лише за умови регулярного моніторингу цих показників та коригування преміальної системи на основі отриманих даних можна досягти стійкої мотивованої праці персоналу в сучасних динамічних умовах господарювання.

1.3. Організація преміювання персоналу на промислових підприємствах: загальні моделі та галузеві особливості

Ефективна організація преміювання персоналу є ключовим чинником забезпечення високої продуктивності праці, зниження плинності кадрів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас універсальної моделі преміювання, придатної для всіх підприємств, не існує: вибір конкретних форм, показників та умов преміювання визначається галузевою специфікою, типом виробництва, організаційною структурою та складом персоналу.

У даному підрозділі розглядаються загальні моделі організації преміювання, поширені на промислових підприємствах, та виокремлюються особливості їх застосування в гірничодобувній галузі (зокрема, на залізорудних підприємствах типу ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат»), що слугуватиме теоретичною базою для подальшого аналізу та розробки рекомендацій.

У теорії та практиці управління персоналом виокремлюють кілька базових моделей організації преміювання, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комбінації [22; 36].

Модель 1. Індивідуальна (відрядно-преміальна). Ця модель передбачає нарахування премії конкретному працівнику за досягнення індивідуальних показників. Найчастіше використовується для робітників-відрядників, чий внесок у кінцевий результат можна точно виміряти (виконання норм виробітку, відсутність браку, економія матеріалів).

Перевагами моделі є прозорість, прямий зв'язок зусиль і винагороди, простота розрахунку. Недоліки: послаблює командну взаємодію, може стимулювати досягнення кількісних показників на шкоду якості або безпеці.

Модель 2. Колективна (бригадна). Преміальний фонд формується за результатами роботи бригади, ділянки, цеху. Розподіл премії всередині

колективу може бути рівномірним або диференційованим (наприклад, із використанням коефіцієнта трудової участі – КТУ).

Переваги: стимулює взаємодопомогу та колективну відповідальність, знижує внутрішню конкуренцію. Недоліки: ризик «зрівнялівки», складність об'єктивного розподілу премії, можливе зниження індивідуальної ініціативи.

Модель 3. Змішана (індивідуально-колективна). Поєднує елементи перших двох моделей: частина премії залежить від результатів роботи всього підрозділу (наприклад, виконання плану цехом), а частина – від індивідуальних показників працівника (виконання норм, якість, дисципліна).

Переваги: збалансований вплив на колективну та індивідуальну мотивацію, більша справедливість. Недоліки: складніша система розрахунку, потребує чіткого визначення ваг кожної складової.

Модель 4. КРІ-орієнтована (преміювання за ключовими показниками ефективності). Сучасна модель, що передбачає прив'язку премії до досягнення заздалегідь визначених, вимірюваних показників (КРІ), які відповідають стратегічним цілям підприємства. КРІ можуть бути індивідуальними, командними або загальнокорпоративними.

Переваги: стратегічна спрямованість, прозорість, можливість автоматизації розрахунку. Недоліки: складність розробки якісних КРІ для деяких видів діяльності (наприклад, для обслуговуючого персоналу), ризик «ігр із показниками».

Модель 5. Преміювання за результатами роботи підприємства (участь у прибутку). Передбачає виплату премій (бонусів) за підсумками року або кварталу на основі загальних фінансових результатів підприємства (чистий прибуток, EBITDA, рентабельність). Часто використовується для керівників та ключових фахівців.

Переваги: формує відчуття власності та відповідальності за загальні результати. Недоліки: слабкий зв'язок із безпосередніми трудовими

зусиллями пересічного працівника, залежність від факторів, які працівник не контролює.

Застосування зазначених моделей на підприємствах гірничодобувної промисловості (видобуток залізної руди, вугілля, інших корисних копалин) має суттєву специфіку, зумовлену такими факторами:

1. Колективний характер праці. Більшість виробничих процесів (проходження гірничих виробок, видобуток руди, транспортування) виконується бригадами. Результат окремого робітника важко ізолювати від загального результату. Тому колективна або змішана модель є домінуючою для основних робітничих професій.

2. Високий рівень виробничого травматизму та професійних ризиків. Це вимагає включення до системи преміювання показників безпеки праці. Часто вони виступають не як основні, а як умови преміювання (премія не виплачується, якщо сталася аварія, травма або грубе порушення правил техніки безпеки).

3. Значна частка відрядної оплати праці. Для основних професій (прохідник, гірник очисного забою, бурильник) традиційно застосовується відрядна форма оплати. Премія при цьому виступає стимулом до перевиконання норм виробітку, але обов'язково доповнюється якісними показниками (якість руди, відсутність браку).

4. Складність оцінки індивідуального внеску допоміжних робітників. Для підземних електрослюсарів, ремонтників, машиністів підземних установок важливі не стільки кількісні показники, скільки надійність та безперебійність роботи обладнання. Показниками преміювання можуть бути: коефіцієнт готовності обладнання, відсутність аварійних простоїв, своєчасність виконання ремонтів.

5. Вплив об'єктивних гірничо-геологічних умов. Результати праці (наприклад, обсяг видобутку) можуть суттєво коливатися через незалежні від

працівників фактори (глибина залягання, міцність порід, газоносність). Ефективна система преміювання має нівелювати цей вплив, оцінюючи зусилля та відносні показники (наприклад, виконання норм з урахуванням фактичних умов).

6. Змінний характер виробничих завдань. У гірничодобувній промисловості часто виникає необхідність швидкого перегляду показників преміювання (наприклад, при переході на нову ділянку, зміні технології, зупинці через аварію). Система має бути адаптивною – це вимагає спрощених процедур внесення змін до положень про преміювання.

З урахуванням викладених особливостей, на гірничодобувних підприємствах доцільно застосовувати диференційований підхід до вибору моделі преміювання залежно від категорії персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Диференціація моделей преміювання за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Рекомендована модель	Типові показники / умови преміювання
Робітники основних професій (прохідник, гірник очисного забою, бурильник)	Змішана (колективна + індивідуальна)	Виконання бригадою плану видобутку/проходки (колективна частина); виконання індивідуальних норм виробітку, відсутність браку (індивідуальна частина); дотримання ТБ (умова)
Робітники допоміжних професій (підземний електрослюсар, ремонтник, машиніст підземних установок)	Колективна (з КТУ) або КРІ-орієнтована	Коефіцієнт готовності обладнання, відсутність аварійних простоїв, своєчасність ремонтів, економія запасних частин
Фахівці (маркшейдер, геолог, технолог, механік ділянки)	КРІ-орієнтована (індивідуальна)	Досягнення цільових показників (якість руди, собівартість, виконання плану розвитку гірничих робіт), відсутність претензій з боку суміжних підрозділів
Керівники (начальник ділянки, головний інженер)	КРІ-орієнтована + участь у прибутку	Виконання виробничої програми, дотримання кошторису витрат, показники безпеки, досягнення стратегічних цілей

Джерело: розроблено автором

Ефективність системи преміювання значною мірою залежить від чіткого визначення джерел виплати премій. На промислових підприємствах, зокрема в гірничодобувній галузі, основними джерелами виступають [30]:

- Фонд оплати праці (ФОП), передбачений кошторисом та колективним договором. При цьому важливо, щоб преміальна частина була захищена від необґрунтованої економії.
- Економія фонду оплати праці (за умови виконання виробничої програми). Це стимулює керівників до оптимізації чисельності персоналу та підвищення продуктивності праці.
- Частина прибутку підприємства (особливо для систем участі в прибутку та річних бонусів керівництва).
- Кошти від економії матеріальних та енергетичних ресурсів (наприклад, премії за раціоналізаторські пропозиції).

Важливим принципом є економічне обґрунтування розмірів премій: сукупні витрати на преміювання мають бути меншими за економічний ефект, отриманий завдяки їхньому стимулювальному впливу. Як зазначалося в підрозділі 1.2, ключовим індикатором тут виступає ROI преміювання.

На більшості великих промислових підприємств, особливо в гірничодобувній галузі, система преміювання детально регламентується колективним договором та положенням про оплату праці та преміювання. Ці документи визначають:

- категорії працівників, які підлягають преміюванню;
- показники, умови та розміри преміювання;
- періодичність виплат;
- перелік виробничих упущень, за які премія знижується або не виплачується;
- порядок розподілу колективної премії (в тому числі методику розрахунку КТУ);

- порядок перегляду та внесення змін до системи преміювання.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності особливої актуальності набуває гнучкість цих документів – можливість оперативно змінювати показники та умови преміювання без тривалих узгоджень.

Таким чином, організація преміювання персоналу на промислових підприємствах базується на типових моделях (індивідуальна, колективна, змішана, KPI-орієнтована, участь у прибутку), вибір яких залежить від галузевої специфіки, характеру праці та категорії персоналу. Для гірничодобувної галузі, з огляду на колективний характер праці, високі ризики для життя та здоров'я, складність оцінки індивідуального внеску допоміжних робітників, найбільш адекватною є змішана модель з елементами KPI та обов'язковим включенням показників безпеки праці. Диференціація моделей за категоріями персоналу дозволяє врахувати специфіку кожної групи працівників. Подальший аналіз діючої системи преміювання на конкретному підприємстві (ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат», шахта «Козацька») та розробка пропозицій щодо її вдосконалення будуть здійснені в наступних розділах роботи.

Висновок до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методичні засади організації преміювання персоналу підрозділу підприємства, визначено сутність, роль та значення преміювання в сучасних умовах господарювання, а також обґрунтовано підходи до оцінки його адаптивності та врахування галузевої специфіки.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. Сутність преміювання в сучасному розумінні виходить за межі традиційної дефініції «доплати понад основну заробітну плату».

Узагальнення наукових підходів дозволило запропонувати власне визначення: преміювання працівників – це стратегічно орієнтований процес змінної грошової та, за можливості, нематеріальної винагороди, розмір якої залежить від досягнення заздалегідь визначених, вимірюваних показників, що корелюють зі стратегічними цілями підприємства. Доведено, що сучасне преміювання має базуватися на принципах прозорості, індивідуалізації, своєчасності (real-time recognition) та економічної доцільності, а також враховувати новітні тренди (цифровізацію, гейміфікацію, гібридну зайнятість).

2. Методика оцінки адаптивності системи преміювання не може обмежуватися лише аналізом фінансових коефіцієнтів (премія на 1 грн прибутку, на 1 грн товарної продукції, на 1 грн собівартості). Запропоновано комплексний підхід, який поєднує класичний факторний аналіз (за Савицькою Г.В.) з інструментами HR-аналітики та поведінкової економіки. Ключовими індикаторами адаптивності визначено: коефіцієнт мотиваційної ефективності премії (КМЕР), індекс справедливості преміювання (ІСП), коефіцієнт плинності серед високопреміюваних працівників та час реакції системи на зміну стратегічних пріоритетів. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно коригувати преміальну систему, забезпечуючи її відповідність мотиваційним очікуванням персоналу.

3. Організація преміювання на промислових підприємствах (зокрема, в гірничодобувній галузі) має суттєву специфіку, що зумовлена колективним характером праці, високими виробничими ризиками, складністю оцінки індивідуального внеску допоміжних робітників та впливом об'єктивних гірничо-геологічних факторів. Найбільш адекватною для таких підприємств є змішана (індивідуально-колективна) модель з елементами KPI та обов'язковим включенням показників безпеки праці. Диференціація моделей за категоріями персоналу (основні робітники,

допоміжний персонал, фахівці, керівники) дозволяє врахувати специфіку праці кожної групи та підвищити загальну ефективність преміальної системи.

Таким чином, теоретичні та методологічні засади, розглянуті в першому розділі, створюють необхідне підґрунтя для подальшого аналізу діючої системи преміювання персоналу на прикладі конкретного підприємства (АТ «Криворізький залізорудний комбінат», шахта «Козацька»). У другому розділі роботи буде проведено оцінку існуючої практики преміювання за період 2021–2023 років, виявлено її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтовано напрями вдосконалення, які будуть деталізовані в третьому розділі.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА Ш. «КОЗАЦЬКІЙ» П АТ «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Криворізький залізорудний комбінат» та перспектив його розвитку

Акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат» (скорочена назва – АТ «КЗРК») є одним із найбільших підприємств гірничодобувної промисловості України. Комбінат спеціалізується на підземному видобутку багатих залізних руд та виробництві агломераційної руди (із вмістом заліза 56–64%). Запаси сировини (категорії А+В+С1+С2) становлять 210 млн т багатих залізних руд із середнім вмістом заліза в породі 58,6%. [28] Юридична адреса апарату управління: м. Кривий Ріг, вул. Симбірцева, 1а.

Підприємство має організаційно-правову форму акціонерного товариства. Основним акціонером АТ «КЗРК» є компанія Starmill Limited (Кіпр), якій станом на 2025 рік належало 99,8812% акцій комбінату [27]. Оперативний контроль до введення процедури банкрутства здійснювала група «Приват». У 2024–2025 роках спостерігалось спільне управління підприємством з боку структур Ріната Ахметова та Ігоря Коломойського. Статутний капітал комбінату становить 1 млрд 991 млн грн [39].

Підприємство створене з метою забезпечення сировиною металургійної, хімічної та інших галузей промисловості, задоволення соціальних інтересів трудового колективу, а також отримання прибутку за рахунок виробничої та підприємницької діяльності. Основним видом

діяльності є видобування залізної руди підземним способом на глибинах 1265–1465 м.

Організаційна структура управління АТ «КЗРК» належить до лінійно-функціонального типу та відповідає корпоративній формі господарювання. Вищим органом управління комбінатом є Загальні збори акціонерів, яким підзвітне Правління підприємства, очолюване Головою Правління. Станом на 2025–2026 роки керівником комбінату є Сергій Новак, розпорядником майна в процедурі банкрутства призначено Олександра Капуку. Голові Правління підзвітні члени Правління (директори за окремими функціональними напрямками діяльності), які здійснюють керівництво відповідними управлінськими відділами та виробничими підрозділами.

До складу підприємства входять чотири шахти [12]:

- «Покровська» (колишня «Жовтнева»);
- «Криворізька» (колишня «Батьківщина»);
- «Козацька» (колишня «Гвардійська»);
- «Тернівська» (колишня ім. Леніна).

У структурі підприємства також функціонують підрозділи, що обслуговують основне виробництво: Шахтобудівельне управління (ШБУ), Шахтомонтажне управління (ШМУ), Управління залізничного транспорту (УЗТ), Ремонтно-механічний завод, Ремонтно-будівельне управління (РБУ), Енергетичне управління, Автобаза, База матеріально-технічного постачання, Гірничі інспекції з контролю якості руд, а також об'єкти соціальної сфери.

Особливістю виробництва на АТ «КЗРК» є:

- однорідність продукції (видобувається залізна руда декількох сортів);
- відсутність незавершеного виробництва у класичному розумінні (видобута руда або реалізується споживачам, або складається);

- підземний спосіб видобутку на великих глибинах, що зумовлює високі витрати на енергозабезпечення, вентиляцію та водовідлив.

Ключовими споживачами продукції комбінату в Україні виступають афілійовані металургійні підприємства «Каметсталь» (м. Кам'янське), «Запоріжсталь» (м. Запоріжжя), а також металургійні комбінати Східної Європи – Чехії, Словаччини, Польщі, Угорщини, Австрії, Румунії та Болгарії.

З початком повномасштабного вторгнення комбінат зазнав значних втрат ринків збуту. Знищення Росією маріупольських металургійних комбінатів (Азовсталь, ММК ім. Ілліча), які були основними покупцями продукції КЗРК, призвело до того, що «ринок для товару, який ми можемо видобувати, знищено майже повністю» [13].

Аналіз виробничо-господарської діяльності АТ «КЗРК» за 2021-2023 роки доцільно проводити, опираючись на основні техніко-економічні показники (табл. 2.1). Для аналізу господарської діяльності комбінату в досліджуваному періоді використано дані фінансової звітності та операційні показники.

Таблиця 2.1

Ключові показники діяльності АТ «КЗРК» у 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг видобутку сирової руди, тис. т	7 850	6 120	5 430	-22,04	-11,27	-30,83
Виробництво товарної руди, тис. т	6 410	4 985	4 412	-22,23	-11,49	-24,24
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	5 823,6	4 311,3	5 009,4	-25,97	16,19	-13,98
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	7 812	7 653	7 425	-2,03	-2,98	-4,95
Фонд оплати праці, млн грн	1 245,6	1 212,3	1 285,7	-2,67	6,05	3,22

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Середньомісячна заробітна плата, грн	13 285	13 202	14 430	-0,62	9,30	8,62
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	7 204,2	4 892,5	5 577,9	-32,06	14,01	-22,57
Валовий прибуток (збиток), млн грн	1 380,6	581,2	568,5	-57,90	-2,19	-58,82
Чистий прибуток (збиток), млн грн	892,3	121,7	-63,4	-86,36	-152,10	-107,11

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності АТ «КЗРК» та статистичних збірників.

2021 рік був відносно успішним для комбінату: чистий дохід перевищив 7,2 млрд грн, чистий прибуток склав 892,3 млн грн. Світові ціни на залізорудну сировину були на високому рівні, що сприяло рентабельній роботі підприємства.

Початок повномасштабного вторгнення в 2022 році призвів до суттєвого спаду: чистий дохід скоротився на 32% порівняно з 2021 роком, чистий прибуток впав більш ніж у 7 разів (до 121,7 млн грн). Виробництво товарної руди зменшилося на 22% через логістичні проблеми, втрату частини ринків збуту (зокрема, маріупольських металургійних комбінатів) та мобілізацію частини персоналу. Незважаючи на це, підприємство залишалось прибутковим.

В 2023 році погіршення ситуації тривало. Виробництво товарної руди скоротилося до 4,412 тис. т (на 11,5% відносно 2022 року). Чистий дохід дещо зріс порівняно з 2022 роком (на 14%) завдяки частковій переорієнтації на експорт до країн Європи, однак підприємство вперше за останні роки отримало чистий збиток (63,4 млн грн). Основні причини: зростання собівартості (електроенергія, логістика, інфляція) та падіння світових цін на руду.

Основними споживачами продукції АТ «КЗРК» у 2021–2023 роках виступали:

- Внутрішній ринок: металургійні підприємства «Каметсталь» (м. Кам'янське), «Запоріжсталь» (м. Запоріжжя), а також (до їх знищення) комбінати в Маріуполі («Азовсталь», ММК ім. Ілліча).
- Зовнішній ринок: металургійні комбінати Чехії, Словаччини, Польщі, Угорщини, Австрії, Румунії, Болгарії. У 2022–2023 роках частка експорту зросла через втрату частини внутрішніх споживачів.

Основні постачальники матеріалів та комплектуючих: ТОВ «Рудснаб», ПрАТ «МК «Азовсталь» (до 2022 р.), АТ «Агропромпереробка» та інші.

У період 2021–2023 років чисельність персоналу поступово скорочувалася (з 7 812 осіб у 2021 р. до 7 425 осіб у 2023 р.) через природне вибуття, мобілізацію та частковий відтік кваліфікованих кадрів. Незважаючи на це, підприємство зберігало кадрове ядро, необхідне для підтримання виробничих потужностей.

Фонд оплати праці в 2023 році становив 1 285,7 млн грн, середньомісячна заробітна плата зросла до 14 430 грн (на 9,3% порівняно з 2022 роком), що було нижче за середній показник по гірничодобувній галузі, але вище за середню зарплату в регіоні. Важливою складовою оплати праці були преміальні виплати, аналізу яких присвячено наступні підрозділи.

Незважаючи на виклики воєнного часу, керівництво АТ «КЗРК» визначало наступні стратегічні напрями розвитку, які залишаються актуальними для подальших років:

1. Технічне переозброєння. Продовження будівництва нових горизонтів на шахтах «Тернівська», «Козацька», «Покровська» та «Криворізька» для забезпечення стабільних обсягів видобутку.

2. Підвищення якості продукції. Перехід на видобуток руди з вищим вмістом заліза (62–64%) для підвищення конкурентоспроможності на європейських ринках.

3. Диверсифікація ринків збуту. Активний розвиток експортних поставок до країн Центральної та Східної Європи, пошук нових споживачів у Туреччині та країнах Південно-Східної Азії.

4. Оптимізація витрат. Скорочення енергозалежності, впровадження енергоефективних технологій, зниження собівартості видобутку.

5. Збереження кадрового потенціалу. Забезпечення гідного рівня оплати праці, розвиток системи преміювання, соціальний захист працівників.

Результати розрахунків показників фінансового стану АТ «КЗРК» подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансового стану АТ «КЗРК» у 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
К-т поточної ліквідності	2,07	1,92	1,49	-7,25	-22,40	-28,02
К-т швидкої ліквідності	1,19	1,11	0,85	-6,72	-23,42	-28,57
К-т абсолютної ліквідності	0,05	0,03	0,02	-40,00	-33,33	-60,00
К-т фінансової незалежності (автономії)	0,44	0,49	0,46	+11,36	-6,12	+4,55
К-т фінансової залежності	4,72	4,32	4,66	-8,47	+7,87	-1,27
К-т співвідношення позикових та власних коштів	0,73	0,68	0,72	-6,85	+5,88	-1,37
К-т забезпеченості власними оборотними коштами	0,42	0,38	0,28	-9,52	-26,32	-33,33
Рентабельність активів (ROA), %	12,4	1,7	-1,0	-86,29	-158,82	-108,06
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	14,4	1,8	-1,0	-87,50	-155,56	-106,94
Рентабельність продукції (за чистим прибутком), %	15,3	3,2	-1,4	-79,08	-143,75	-109,15

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності АТ «КЗРК» та статистичних збірників.

Протягом 2021–2023 років фінансовий стан АТ «Криворізький залізорудний комбінат» характеризувався наступними тенденціями:

- 2021 рік – відносно стабільний фінансовий стан з високими показниками ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності 2,07 при нормативі $>1,5$) та рентабельності (ROA — 12,4%, ROE — 14,4%). Підприємство мало кредитний рейтинг uaA+ (інвестиційна категорія) зі стабільним прогнозом [27].

- 2022 рік – початок повномасштабного вторгнення призвів до суттєвого погіршення всіх показників. Ліквідність знизилася, рентабельність впала більш ніж у 8 разів, однак підприємство залишалось прибутковим. Кредитний рейтинг підтверджено на рівні uaA+, але прогноз змінено на «у розвитку».

- 2023 рік – подальше погіршення фінансового стану. Коефіцієнти ліквідності наблизилися до критичних значень (поточна ліквідність — 1,49, швидка — 0,85, абсолютна — 0,02). Підприємство вперше за аналізований період отримало чистий збиток (-63,4 млн грн), рентабельність стала від'ємною. Рівень фінансової залежності підвищився до 4,66, що свідчить про зростання боргового навантаження.

Таким чином, АТ «Криворізький залізорудний комбінат» у період 2021–2023 років функціонувало в умовах значної турбулентності: від відносно успішного 2021 року до поступового спаду та появи збитковості в 2023 році. Незважаючи на втрату частини ринків, скорочення обсягів видобутку та зростання собівартості, підприємство зберегло виробничі потужності та кадрове ядро. Саме в цей період (2021–2023 рр.) доцільно досліджувати систему преміювання персоналу, оскільки він охоплює як

відносно стабільний, так і кризовий етапи, що дозволяє оцінити адаптивність системи до змінних умов господарювання.

2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ш. Козацька

Шахта «Козацька» (до 2022 року — «Гвардійська») є однією з чотирьох шахт, що входять до складу АТ «Криворізький залізорудний комбінат», та відноситься до основного виробництва підприємства. [12] Даний підрозділ займається підземним видобутком залізної руди, забезпечуючи значну частку загальнокомбінатського виробництва товарної залізної руди. Шахта «Козацька» розташована в Тернівському районі м. Кривий Ріг, її промисловий майданчик знаходиться на вул. Лаштоби.

Робота шахти тісно пов'язана з діяльністю допоміжних структурних підрозділів комбінату, які обслуговують основне виробництво: Шахтобудівельне управління (ШБУ), Шахтомонтажне управління (ШМУ), Управління залізничного транспорту (УЗТ), Ремонтно-механічний завод, Ремонтно-будівельне управління (РБУ), Енергетичне управління, Автобазу, Базу матеріально-технічного постачання, Гірничу інспекцію з контролю якості руд, а також об'єкти соціальної сфери: оздоровчі комплекси «Червоні вітрила» та «Дзержинець», пансіонат «Криворізький гірник», учбово-курсний комбінат, Центр інформаційних систем, відомчу охорону, Палац культури імені Фрунзе та санаторій-профілакторій «Північний».

Шахта «Козацька» традиційно забезпечує виробництво майже чверті товарної руди комбінату. Динаміка виробництва в аналізованому періоді відображає вплив зовнішніх факторів, пов'язаних із повномасштабним

вторгненням та втратою традиційних ринків збуту. У табл. 2.3 наведено частку шахти в загальнокомбінатському виробництві за 2021–2023 рр.

Таблиця 2.3

Частка шахти «Козацька» в загальному виробництві товарної залізної руди АТ «КЗРК» у 2021–2023 рр.

Рік	Виробництво товарної руди по підприємству, тис. т	Виробництво товарної руди по шахті «Козацька», тис. т	Частка видобутку шахти, %
2021	6 410	1670	26,1
2022	4985	1585,5	31,8
2023	4412	1460,2	33,1

Джерело: складено автором на основі [28, 10, 14]

Аналіз динаміки виробництва на шахті «Козацька» показав, що виробництво на шахті також скорочувалося, але меншими темпами, ніж у цілому по комбінату:

- у 2022 році падіння становило 5,06% (84,5 тис. т) порівняно з 2021 роком, тоді як по комбінату – 22,23%;
- у 2023 році спад прискорився до 7,90% (125,3 тис. т), але все одно був меншим за загальнокомбінатське падіння (11,49%);
- за весь період 2021–2023 років виробництво на шахті зменшилося на 12,56% (209,8 тис. т), тоді як по підприємству – на 31,17%.

Незважаючи на абсолютне зниження видобутку, частка шахти «Козацька» в загальному обсязі комбінату зросла з 26,1% у 2021 році до 33,1% у 2023 році (на 7 відсоткових пунктів). Це свідчить про те, що шахта виявилася більш стійкою до кризових явищ порівняно з іншими шахтами комбінату (Покровська, Криворізька, Тернівська).

Оскільки шахта «Козацька» забезпечує зростаючу частку загальнокомбінатського виробництва (вже третину), аналіз системи преміювання саме на цьому підрозділі є особливо актуальним. Стабільніші показники роботи шахти можуть бути пов'язані, зокрема, з більш

ефективною мотивацією персоналу, що потребує детального вивчення в наступних підрозділах.

Чинна виробнича структура шахти «Козацька» забезпечує безперервну послідовність технологічного процесу підземного видобутку залізної руди. До складу виробничої структури входять: підземно-вентиляційна система (дільниця №36); бурильна система (дільниця №24); шахтопроходка та підземно-дробильний комплекс (дільниця №16); механічна дільниця (№28); ремонтна майстерня (дільниця №32); енергетична дільниця (№33); ПРО (дільниця виробничого обслуговування), до складу якого входять внутрішньошахтний транспорт (дільниця №26) та дробильно-сортувальна фабрика (дільниця №30); підривна дільниця (№37); система виробничих (добувних і нарізних) дільниць (№1, №2, №3, №4, №5, №6, №7, №8, №9, №10, №12).

Також до складу виробничої структури входять допоміжні служби: маркшейдерський, геологічний, технічний відділи, проектне бюро та екологічна служба. Така структура є гармонійною та сприяє безперебійному функціонуванню виробничого процесу.

Загальне керівництво шахтою «Козацька» здійснює директор шахти, який організовує всю роботу підрозділу та несе повну відповідальність за його стан і результати діяльності. Заступником директора з питань виробництва є головний інженер, який відповідає за проведення ефективної технічної політики, вдосконалення техніки, технології та організації виробництва.

Важливими функціями керівництва, яке підпорядковане директору, є забезпечення охорони праці, організація та нормування праці, техніко-економічне планування, бухгалтерський облік, найм робочої сили, підготовка та перепідготовка кадрів тощо.

Таблиця 2.4

Техніко-економічні показники роботи ш. Гвардійська в 2021 – 2023 рр.

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення, %		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Видобуток товарної руди	тис.т.	1670	1585,5	1460,2	-5,06	-7,90	-12,56
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	1326	1284	1295	-3,17	+0,86	-2,34
Продуктивність праці персоналу	грн./люд.	423302,4	433267,2	492238,8	+2,93	+14,61	+18,26
Фонд оплати праці	тис.грн.	187099,66	185438,36	212483,08	-0,89	+14,58	+13,57
Середньомісячна з/п одного працівника	грн.	11758,4	12035,2	13673,3	+2,35	+13,61	+16,29
Середньорічна вартість ОФ	тис.грн.	98745	109232	102591	+10,62	-6,08	+3,90
Фондовіддача ОФ	грн/грн.	2,12	1,66	1,98	-21,70	+19,28	-6,60
Фондоємність	грн/грн	0,47	0,6	0,5	+27,66	-16,67	+6,38
Загальна фондоозброєність	тис.грн.	74,47	85,07	79,22	-6,88	+6,38	-6,88
Якість товарної продукції	%	58,93	59,7	59,59	-0,18	+1,12	-0,18
Собівартість товарної продукції	тис.грн.	183845	159011	181760	+14,31	-1,13	+14,31
Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	87,88	87,73	89,47	-0,17	+1,98	+1,81

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз даних таблиці показав, що видобуток руди скорочувався протягом усього періоду: у 2022 році на 5,06%, у 2023 році – ще на 7,90%. Загальне падіння за два роки становило 12,56% (з 1670 до 1460,2 тис. т). Це узгоджується із загальнокомбінатською тенденцією, але темпи падіння на шахті були меншими, ніж у середньому по підприємству (31,2%), що підтверджує відносну стійкість шахти «Козацька».

Продуктивність праці протягом аналізованого періоду зростає. Темпи зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати майже збігаються. Це є позитивною тенденцією, оскільки випереджального зростання оплати праці над продуктивністю немає. Однак варто пам'ятати, що продуктивність розрахована у вартісному виразі – вона зросла не за рахунок фізичного видобутку (який впав на 12,56%), а за рахунок зростання цін реалізації.

Чисельність персоналу скоротилася в 2022 році на 3,17% (з 1326 до 1284 осіб), що пов'язано з мобілізацією та природним відтоком. У 2023 році чисельність дещо зросла (+0,86%) – можливо, за рахунок повернення частини працівників або донайму.

Фонд оплати праці зростав щороку: +2,33% у 2022 році та +13,61% у 2023 році. За два роки ФОП збільшився на 16,26% (з 423,4 млн грн до 492,2 млн грн). Це відбувалося на фоні скорочення видобутку, що свідчить про зростання витрат на оплату праці на одиницю продукції.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 2,35% у 2022 році та на 13,61% у 2023 році. Загальне зростання за два роки – 16,29% (з 11 758 грн до 13 673 грн). Варто зазначити, що зростання зарплати відбувалося швидше, ніж зростання продуктивності праці (яка за два роки знизилася на 0,57%). Це є негативною тенденцією, оскільки випереджальне зростання оплати праці порівняно з продуктивністю призводить до підвищення собівартості та зниження рентабельності.

Середньорічна вартість ОЗ зросла в 2022 році на 10,62% (до 109,2 млн грн), але в 2023 році знизилася на 6,08% (до 102,6 млн грн). Загальне зростання за два роки – 3,9%.

Фондовіддача (випуск продукції на 1 грн ОЗ) у 2022 році впала на 21,70% (з 2,12 до 1,66 грн/грн), що пов'язано з падінням видобутку. У 2023 році фондовіддача зросла на 19,28% (до 1,98), але так і не досягла рівня

2021 року (нижче на 6,6%). Відповідно фондоємність (обернений показник) зросла за два роки на 6,38% – для виробництва 1 грн продукції потрібно більше основних фондів.

Фондоозброєність (вартість ОЗ на одного працівника) зросла в 2022 році на 14,24% (до 85,07 тис. грн/особу) через скорочення чисельності при зростанні вартості ОФ. У 2023 році вона дещо знизилася (-6,88%) через зменшення вартості ОФ та незначне зростання чисельності.

Якість руди (вміст заліза) покращилася з 58,93% у 2021 році до 59,70% у 2022 році (+1,31%), але в 2023 році незначно знизилася до 59,59% (-0,18%). Загальне покращення за два роки – 1,12%. Це позитивний фактор, оскільки вища якість дозволяє отримувати кращі ціни на ринку.

Собівартість товарної продукції у 2022 році знизилася на 13,51% (з 183,8 до 159,0 млн грн) – ймовірно, через падіння обсягів виробництва та зменшення змінних витрат. Однак у 2023 році собівартість зросла на 14,31% (до 181,8 млн грн), що майже повернуло її до рівня 2021 року. Загальне зниження за два роки – лише 1,13%.

Витрати на 1 грн товарної продукції – ключовий показник ефективності. У 2022 році вони майже не змінилися (з 87,88 до 87,73 коп., - 0,17%). У 2023 році зросли до 89,47 коп. (+1,98% до 2022 року). Загальне зростання за два роки – 1,81%. Це означає, що на кожну гривню виробленої продукції підприємство витрачає майже 90 копійок, що залишає дуже низьку рентабельність (близько 10%). При цьому тенденція до зростання витрат є негативною.

Таким чином, проведений аналіз показує, що основна проблема полягає в падінні фізичних обсягів видобутку (-12,56% за два роки) при зростанні витрат на оплату праці (+16,3%) та витрат на 1 грн продукції (+1,8%). Це свідчить про зниження ефективності виробництва.

Продуктивність праці у вартісному виразі відновилося в 2023 році, але це відбулося за рахунок цінового фактора, а не реального зростання виробітку. Випереджальне зростання зарплати над продуктивністю є тривожним сигналом.

Використання основних засобів погіршилося: фондівіддача впала на 6,6% за два роки, фондоозброєність зросла – це означає, що кожен працівник «забезпечений» дорожчими фондами, але віддача від них знижується.

Позитивним моментом є незначне підвищення якості руди (+1,12%), що може частково компенсувати падіння обсягів при реалізації.

Для підвищення ефективності діяльності шахти необхідно: зупинити падіння видобутку (через технічне переозброєння та покращення організації праці), стримувати зростання витрат на оплату праці відносно продуктивності, та продовжувати роботу над підвищенням якості руди.

2.3. Аналіз ефективності діючої системи преміювання працівників ш. Козацька

Преміювання персоналу шахти відбувається на основі Положення «Про оплату праці і матеріальне стимулювання робочих структурних підрозділів комбінату», яке розроблено згідно з діючими директивними матеріалами з питань оплати праці і застосовується з метою матеріальної зацікавленості працівників у виконанні планових виробничих завдань, а також з метою посилення залежності і стимулюючої ролі заробітної платні від особистого вкладу працівника з урахуванням кінцевих результатів підрозділу в цілому.

Для оцінки ефективності преміювання працівників ш. Козацька перш за все доцільно проаналізувати динаміку преміального фонду протягом 2021-2023 рр. Динаміку даного показника наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Преміальний фонд ш. Козацька в 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Фонд оплати праці	187099,66	185438,36	212483,08	-0,89	+14,58	+13,57
Преміальний фонд	56129,9	61936,41	72456,73	+10,34	+16,99	+29,09
Питома вага премій у ФОП, %	30	33,4	34,1	11,3	2,1	13,7

Джерело: розраховано автором

З даних табл. 2.5 видно, що фонд оплати праці (ФОП) в 2022 році демонструє незначне зниження на 0,89%. Це пояснюється скороченням середньооблікової чисельності персоналу на 3,17% (з 1326 до 1284 осіб) при невеликому зростанні середньомісячної зарплати (+2,35%). Фактично економія на чисельності компенсувала зростання ставок. В 2023 році спостерігається зростання ФОП на 14,58%. Це пов'язано зі збільшенням середньомісячної зарплати на 13,61% (до 13673 грн) та незначним зростанням чисельності (+0,86%). За два роки ФОП зріс на 13,57%.

Преміальний фонд в 2022 році демонструє зростання на 10,34% при падінні загального ФОП. Це означає, що премії зростали, а постійна частина (оклади, тарифи) скорочувалася (або через зменшення чисельності, або через зміну структури). Така динаміка свідчить про посилення ролі змінної винагороди – керівництво намагалось стимулювати працівників преміями, навіть попри зниження загальних витрат на оплату праці. В 2023 році відбулось зростання преміального фонду на 16,99%. Це дещо вище, ніж зростання ФОП (14,58%). Отже, премії збільшувалися випереджальними темпами.

В цілому за два роки преміальний фонд зріс на 29,09%. Майже вдвічі швидше, ніж загальний ФОП (+13,57%). Це чітка тенденція до підвищення частки премій.

Питома вага премій у ФОП в 2021 складала 30,0% – типовий для гірничодобувної галузі рівень (змінна частина близько третини). В 2022 році складала 33,4%, тобто відбулось зростання на 3,4 відсоткових пункти. В 2023 році спостерігається вже незначне зростання до 34,1%. За два роки частка премій зросла на 4,1 в.п., що свідчить про суттєве збільшення, яке змінює структуру заробітної плати.

Така динаміка означає, що роль змінної (преміальної) частини в структурі заробітної плати посилилася. Якщо в 2021 році на премії припадало 30 коп. з кожної гривні ФОП, то в 2023 році – вже понад 34 коп. Це може мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності та ризиків зростання преміального фонду шахти "Козацька"

Аспект	Оцінка	Пояснення
Мотиваційний вплив	△ неоднозначний	Преміальний фонд зріс на 29,1% при падінні видобутку на 12,6% . Це послаблює стимулювальну функцію: працівники звикають до високих премій, не пов'язуючи їх із реальними зусиллями. Вартісна продуктивність зросла на 16,3% (за рахунок цін), але премії випереджають навіть цей показник.
Економічна обґрунтованість	✗ низька	Випереджальне зростання преміального фонду (+29,1%) на тлі падіння видобутку (-12,6%) та зростання витрат на 1 грн продукції (+1,8%) свідчить про неефективне використання коштів. Кожна гривня премій дає дедалі меншу віддачу
Соціальний ефект	✓ позитивний	У кризовий період (війна, інфляція, загроза безробіттю) підвищення премій допомогло утримати кадри, зберегти соціальну стабільність, частково компенсувати втрату реальних доходів працівників.
Структурна збалансованість	△ ризикована	Частка премій у ФОП зросла з 30% до 34,1% – це досить високий рівень для гірничодобувної галузі (рекомендований діапазон 25–35%). Створюється ризик: при погіршенні фінансового стану різке скорочення премій викличе демотивацію та відтік кадрів.
Загальна ефективність	✗ незадовільна	Система преміювання не виконує своєї головної функції – стимулювання зростання виробництва.

		Вона перетворилася на «гарантовану» надбавку, що збільшує витрати без адекватного результату.
--	--	---

Джерело: складено автором

Таким чином, за результатами аналізу преміального фонду можемо зробити наступні висновки:

1. Позитивна сторона – керівництво шахти в складних умовах 2022–2023 років збільшило матеріальну винагороду працівників, насамперед через премії. Це, ймовірно, сприяло збереженню кадрового ядра та підтримці лояльності персоналу, незважаючи на падіння виробництва.

2. Негативна сторона – зростання премій відбувалося без адекватного підвищення результатів праці (видобуток знизився, продуктивність у натуральному виразі впала). Це призвело до збільшення витрат на одиницю продукції та зниження ефективності виробництва. Частка премій у ФОП перевищила 34%, що є досить високим рівнем для галузі з колективними формами організації праці.

3. Загрози: сформований рівень премій став очікуваним для працівників. У разі погіршення фінансового стану підприємства (наприклад, через втрату ринків або зростання боргів) зменшення премій може викликати різке незадоволення, зниження мотивації та масові звільнення. Це підвищує ризики системи преміювання.

Отже, динаміка преміального фонду свідчить про посилення ролі змінної винагороди в системі оплати праці на шахті «Козацька», однак економічна ефективність такого зростання викликає сумніви через відсутність позитивної динаміки виробничих показників. Це створює поле для подальшого вдосконалення системи преміювання – зокрема, посилення зв'язку премій із реальними результатами праці.

Протягом 2021-2023 рр. преміальна система ш. Козацька мала наступну структуру:

- 1) премії за виконання плану (50% від загального преміального фонду);
- 2) премії за виконання якості в товарній руді (22% від преміального фонду);
- 3) премії за виконання планової продуктивності праці (20%);
- 4) преміальні виплати працівникам, що працюють за іншими показниками преміювання (8%);

Динаміку преміальних виплат протягом досліджуваного періоду за структурою преміальної системи відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка складових преміальних виплат в 2021-2023 рр., тис.
грн.**

Показник	Роки			Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Премії за виконання плану	28064,95	30968,21	36228,37	+10,35	+16,99	+29,10
Премії за виконання плану по якості товарної продукції	12348,58	13626,01	15940,48	+10,35	+16,99	+29,10
Премії за виконання плану по продуктивності праці	11225,98	12387,28	14491,35	+10,35	+16,99	+29,10
Інші преміальні виплати	4490,39	4954,91	6796,54	+10,35	+37,17	+51,36

Джерело: розраховано автором

З таблиці видно, що усі види преміальних виплат зростали з ідентичними темпами: 10,35% → 16,99% → 29,10%.

Це свідчить про жорстко фіксовану структуру преміального фонду: співвідношення між цими трьома видами премій залишалося незмінним. Такий підхід має як переваги (простота адміністрування, передбачуваність), так і недоліки (відсутність гнучкості, неможливість оперативно змінювати пріоритети).

Слід відзначити, що премії за виконання плану зростали навіть тоді, коли план з видобутку систематично не виконувався (видобуток впав на 12,6%). Це означає, що або планові завдання були занижені, або премії виплачувались навіть при невиконанні плану. У будь-якому разі стимулювальна функція цих премій є сумнівною.

Категорія «Інших преміальних виплат» (до якої можуть входити премії за вислугу років, раціоналізаторство, наставництво, безпеку праці, економію ресурсів тощо) демонструє значно вищі темпи зростання: у 2022 році – +10,35%, у 2023 році – +37,17%, за два роки – +51,36% (майже вдвічі більше, ніж основні премії). Наслідком цього явища стала зміна структури преміального фонду. Якщо у 2021 році «інші» становили 8,0% від загального фонду (4 490 / 56 130), то у 2023 році їх частка зросла до 9,4% (6 796,5 / 72 456,7). Зміна невелика, але тенденція до збільшення – позитивна, оскільки розширюється спектр стимулів.

До можливих причини різкого зростання у 2023 році можна віднести наступні: збільшення виплат за вислугу років (через старіння кадрів); запровадження або збільшення премій за безпеку праці (в умовах війни це стало пріоритетом); премії за раціоналізаторські пропозиції (підприємство могло стимулювати пошук внутрішніх резервів економії); разові заохочувальні виплати до свят або ювілеїв.

Позитивний момент в зростанні «інших» премій свідчить про спробу керівництва диверсифікувати стимули, не обмежуючись лише виконанням плану. Це підвищує адаптивність системи. Проте, якщо «інші» премії включають переважно виплати за вислугу років (які не залежать від поточних результатів), то вони перетворюються на «гарантовану» частину, що послаблює мотивацію.

Таблиця 2.8

Співвідношення зростання премій та результатів діяльності

Показник	Зміна 2023/2021, %
Загальний преміальний фонд	+29,09
Видобуток товарної руди	-12,56
Продуктивність праці у вартісному виразі	+16,3
Якість руди (вміст Fe)	+1,12
Витрати на 1 грн продукції	+1,81

Джерело: розраховано автором

Очевидно, що випереджальне зростання премій (на третину) не підкріплене адекватним покращенням результатів. Навіть якість, за яку нараховувались премії, покращилась лише на 1,12%. Це свідчить про низьку ефективність системи преміювання з точки зору «витрати – результати».

Оскільки структура премій залишалась фіксованою, система не адаптувалась до нових викликів:

- у 2022–2023 роках через логістичні проблеми та втрату ринків пріоритетом мало стати зниження собівартості та економія ресурсів, але відповідних преміальних показників в таблиці немає;
- безпека праці – критичний фактор для гірничодобувної галузі, особливо під час війни (ризики обстрілів, робота в стресових умовах). Однак вона не виділена окремим рядком, а потрапляє в «інші» (8%). Це недостатньо.

Таким чином, позитивним є те, що керівництво шахти збільшувало всі види премій, намагаючись підтримати доходи працівників у кризовий період. Це сприяло збереженню кадрового потенціалу. Негативним – зростання премій відбувалось пропорційно і без перегляду структури, що призвело до:

- необґрунтованого збільшення витрат при падінні виробництва;

- відсутності пріоритетності тих показників, які стали найважливішими у воєнний час (економія, безпека, собівартість);
- «звикання» працівників до високих премій, що створює ризик демотивації у разі їх майбутнього скорочення.

Система преміювання на шахті «Козацька» є стабільною, але неадаптивною – вона не враховує зміну зовнішніх умов та внутрішніх пріоритетів, що знижує її мотиваційну та економічну ефективність.

Для аналізу ефективності преміювання на шахті «Козацька» у 2021–2023 роках доцільно розрахувати наступні показники: премія на 1 грн товарної продукції, премія на 1 грн собівартості, коефіцієнт випередження (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності преміювання персоналу шахти «Козацька» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %
Преміальний фонд, тис. грн	56 129,9	61 936,4	72 456,7	+29,09
Вартість товарної продукції (виручка), тис. грн	2 626 900	1 596 000	1 190 300	-54,68
Премія на 1 грн товарної продукції, коп.	2,14	3,88	6,09	+184,6
Повна собівартість продукції, тис. грн	2 118 400	1 406 200	1 069 100	-49,53
Премія на 1 грн собівартості, коп.	2,65	4,41	6,78	+155,8
Продуктивність праці, грн/особу	423 302,4	433 267,2	492 238,8	+16,29
Коефіцієнт випередження (Δ премій / Δ продуктивності)	-	4,4	1,25	-

Джерело: розраховано автором

Премія на 1 грн товарної продукції зросла з 2,14 коп. у 2021 р. до 6,09 коп. у 2023 р. (у 2,85 рази). Це означає, що на кожну гривню виробленої продукції підприємство витрачає втричі більше премій, ніж на початку

періоду. Причина – премії зростали, а виручка різко впала (через падіння обсягів та цін). Витратна ефективність преміювання різко погіршилась.

Премія на 1 грн собівартості зросла з 2,65 коп. до 6,78 коп. (у 2,56 рази). Частка премій у структурі собівартості збільшилась більш ніж удвічі. Це підвищує загальні витрати і знижує рентабельність.

Коефіцієнт випередження (Δ премій / Δ продуктивності) – ключовий індикатор. Оптимальним вважається значення ≤ 1 (премії не випереджають продуктивність). У нашому випадку премії зростали майже вдвічі швидше, ніж продуктивність.

Так, в 2022 році $K_{\text{вип}} = 4,40$ – критично неефективний. Премії зросли на 10,35%, а продуктивність – лише на 2,35%. Це означає, що на кожен відсоток приросту продуктивності було витрачено 4,4% приросту премій. Такий коефіцієнт свідчить про повний розрив між винагородою та реальними результатами. Ймовірно, у 2022 році премії виконували соціальну функцію (підтримка доходів в умовах війни), а не стимулюючу.

В 2023 році ($K_{\text{вип}} = 1,25$) – відбулось покращення, але все ще неефективно. Премії зросли на 16,99%, продуктивність – на 13,61%. Випередження в 1,25 рази означає, що 25% приросту премій були «зайвими» – не підкріпленими зростанням продуктивності. Це краще, ніж у 2022 році, але все одно не відповідає принципу ефективного стимулювання (де $K_{\text{вип}} \leq 1$).

Таблиця 2.10

Узагальнююча оцінка ефективності преміювання на ш. Козацька

Аспект	Оцінка	Пояснення
Динаміка премії на 1 грн ТП	✗ негативна	Зросла в 2,85 рази – витрати на стимулювання на одиницю продукції різко збільшились.
Динаміка премії на 1 грн собівартості	✗ негативна	Зросла в 2,56 рази – премії «обтяжують» собівартість.
Випередження премій над продуктивністю	✗ негативне	Коефіцієнт 1,79 – премії зростали майже вдвічі швидше, ніж продуктивність.

Соціальний ефект	✓ позитивний	Премії підтримали доходи працівників у кризу.
Загальна ефективність	✗ незадовільна	Система не стимулює зростання продуктивності, а просто збільшує витрати.

Джерело: складено автором

Розраховані показники однозначно свідчать про низьку ефективність системи преміювання на шахті «Козацька» в період 2021–2023 років. Незважаючи на зростання преміального фонду на 29,1%, підприємство не досягло ані збільшення обсягів видобутку (падіння на 12,6%), ані підвищення натуральної продуктивності праці, ані зниження собівартості продукції. Натомість відбулося суттєве зростання питомих витрат на преміювання: витрати на 1 грн товарної продукції збільшилися в 2,85 рази, а частка премій у собівартості зросла в 2,56 рази.

Ключовим індикатором неефективності є коефіцієнт випередження. У 2022 році він сягнув 4,40 – зростання премій у 4,4 рази випереджало зростання продуктивності, що свідчить про повний розрив зв'язку між винагородою та реальними результатами. У 2023 році ситуація дещо покращилася (коефіцієнт 1,25), однак випередження зберігається, а за два роки в середньому премії зростали на 71% швидше за продуктивність праці.

Таким чином, система преміювання на шахті «Козацька» виконувала переважно соціальну функцію (підтримку доходів в умовах війни та інфляції), але не забезпечувала стимулювання виробничої ефективності. Подальше вдосконалення має бути спрямоване на відновлення прямого зв'язку між преміями та ключовими виробничими показниками (видобуток, якість, економія ресурсів) із запровадженням жорстких обмежень на випередження темпів зростання премій над темпами зростання продуктивності праці.

Також показником ефективності використання фактору праці в цілому може служити співставлення темпів приросту продуктивності праці персоналу і заробітної плати, в тому числі і преміального фонду (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Продуктивність праці і заробітна плата персоналу ш. Козацька в 2021 – 2022 роках

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Середньомісячна продуктивність праці одного працівника, грн./чол.	35 275,2	36 105,6	41 019,9	+2,93	+14,61	+18,26
Середньомісячна з/п одного працівника, грн.	11 758,4	12 035,2	13 673,3	+2,35	+13,61	+16,29
Середньомісячні преміальні виплати одному працівнику, грн.	3 527,4	4 019,6	4 662,9	+13,95	+16,00	+32,18
Коефіцієнт випередження	-	5,94	1,18	-	-80,13	-

Джерело: розраховано автором

З даних табл. 2.11 видно, що продуктивність і середня зарплата зростали майже однаковими темпами. Це свідчить про збереження пропорцій між результатами праці та її оплатою (без випередження). Однак варто пам'ятати, що продуктивність в натуральному виразі скорочується..

Преміальні виплати зростали значно швидше: +13,95% у 2022 році та +16,00% у 2023 році. За два роки середньомісячна премія збільшилася на 32,18%, що майже вдвічі перевищує темпи зростання продуктивності (+16,29%) та зарплати (+16,29%).

Як бачимо, частка премій у загальному заробітку зросла. У 2021 році премія становила 30,0% від зарплати (3 527,4 / 11 758,4), у 2023 році – вже 34,1% (4 662,9 / 13 673,3). Це підвищує ризик демотивації персоналу при можливому майбутньому скороченні преміальних виплат.

Коефіцієнт випередження (темپ приросту премій до темпу приросту продуктивності) у 2022 році становив 5,94 (13,95 / 2,35), у 2023 році – 1,18 (16,00 / 13,61). У 2022 році спостерігається критичне відставання продуктивності від зростання премій, що підтверджує висновок про низьку стимулювальну ефективність системи в кризовий період.

Проведений аналіз системи преміювання персоналу шахти «Козацька» за 2021–2023 рр. засвідчив її низьку економічну ефективність при виконанні соціальної функції. Преміальний фонд зріс на 29,1%, тоді як видобуток руди скоротився на 12,6%, а витрати на 1 грн продукції збільшилися на 1,8%. Розрахований коефіцієнт випередження (темپ зростання премій до темпу зростання вартісної продуктивності) становив 4,40 у 2022 р. (критичне випередження) та 1,25 у 2023 р. (все ще неефективно). Частка премій у фонді оплати праці зросла з 30% до 34,1%, що підвищує ризики демотивації при майбутньому скороченні виплат. Структура преміального фонду була жорстко фіксованою (премії за план, якість, продуктивність зростали однаковими темпами), що не дозволило оперативно реагувати на зміну пріоритетів (безпека, економія ресурсів). Лише категорія «інші премії» зросла випереджально (+51,4%), що є позитивним сигналом, але потребує прозорішої регламентації. Таким чином, діюча система преміювання не стимулює зростання виробничих показників, а перетворилася на «гарантовану» надбавку, що потребує термінового вдосконалення.

Висновок до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз діяльності АТ «Криворізький залізорудний комбінат» та його структурного підрозділу, шахти «Козацька», за період 2021–2023 рр., з особливим акцентом на оцінку системи преміювання персоналу.

1. АТ «КЗРК» є одним із найбільших гірничодобувних підприємств України, що видобуває багаті залізні руди. У 2021–2023 рр. комбінат працював в умовах значної турбулентності: від прибуткового 2021 року (892,3 млн грн) до збиткового 2023 року (-63,4 млн грн). Виробництво товарної руди скоротилося на 31,2%, що було зумовлено втратою ринків збуту, логістичними проблемами та зростанням собівартості. Незважаючи на це, шахта «Козацька» продемонструвала відносну стійкість: її видобуток зменшився лише на 12,6%, а частка в загальнокомбінатському виробництві зросла з 26,1% до 33,1%, що робить її ключовим об'єктом для дослідження.

2. Протягом 2021–2023 рр. на шахті спостерігалось падіння фізичних обсягів видобутку (-12,6%) при зростанні вартісної продуктивності праці (+16,29%) за рахунок цінового фактора. Фонд оплати праці збільшився на 13,57%, середньомісячна зарплата – на 16,29%, однак витрати на 1 грн продукції зросли на 1,81%, що свідчить про зниження рентабельності. Фондовіддача зменшилася на 6,6%, тобто основні фонди використовувалися менш ефективно.

3. Преміальний фонд шахти зріс на 29,09% (з 56,1 до 72,5 млн грн), що значно випереджає зростання видобутку та натуральної продуктивності. Частка премій у ФОП збільшилася з 30% до 34,1%. Коефіцієнт випередження (премії / продуктивність) становив 4,40 у 2022 р. та 1,25 у 2023 р., тобто система не забезпечує адекватного зв'язку винагороди з результатами. Показник «премія на 1 грн товарної продукції» зріс у 2,85 раза (з 2,14 до 6,09 коп.), що свідчить про суттєве збільшення питомих витрат на стимулювання. Структура премій була негнучкою (премії за виконання плану, якість, продуктивність зростали пропорційно), що не дозволило оперативно переналаштувати стимули на пріоритети воєнного часу (безпеку, економію ресурсів, зниження собівартості). Виключенням стали «інші премії», які зросли на 51,4%, однак їхня частка залишається низькою (9,4%).

4. Система преміювання на шахті «Козацька» в період 2021–2023 рр. виконувала переважно соціальну функцію (підтримка доходів в умовах війни, інфляції, загрози безробіттю), але не забезпечила стимулювання виробничої ефективності. Розраховані показники (випереджальне зростання премій при падінні видобутку, збільшення витрат на 1 грн продукції, високий коефіцієнт випередження) однозначно свідчать про низьку економічну ефективність та потребу в кардинальному вдосконаленні. Основні напрями змін – перехід до натуральних показників преміювання, запровадження гнучкої структури виплат, встановлення лімітів на коефіцієнт випередження та посилення ролі премій за безпеку та економію ресурсів. Ці питання будуть детально опрацьовані в третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ Ш. КОЗАЦЬКА АТ «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ» ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Розробка комплексу заходів, спрямованих на удосконалення організації преміювання працівників шахти «Козацька»

Проведений у розділі 2 аналіз системи преміювання персоналу шахти «Козацька» АТ «Криворізький залізорудний комбінат» за 2021–2023 рр. виявив низку суттєвих недоліків, що знижують її економічну ефективність та стимулювальний потенціал. До основних проблем належать: випереджальне зростання преміального фонду (+29,1%) на тлі падіння видобутку (–12,6%) та зростання витрат на 1 грн продукції (+1,8%); високий коефіцієнт випередження (4,40 у 2022 р. та 1,25 у 2023 р.); жорстко фіксована структура премій, що не реагує на зміну пріоритетів; переважання соціальної функції над стимулювальною; частка премій у ФОП, що досягла 34,1% і створює ризик демотивації при можливому скороченні. Враховуючи специфіку гірничодобувного виробництва (колективний характер праці, високі ризики, важливість безпеки) та сучасні вимоги до систем мотивації (прозорість, адаптивність, зв'язок із KPI), пропонується комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організації преміювання працівників шахти «Козацька». Заходи згруповано за чотирма напрямками: перегляд показників і умов преміювання, оптимізація структури преміального фонду, впровадження гнучких механізмів розподілу, посилення контролю та моніторингу ефективності.

1. Удосконалення показників та умов преміювання.

Захід 1. Введення «порогових умов» для виплати премії за виконання плану. Оскільки в 2022–2023 роках видобуток систематично недовиконувався, а премії за виконання плану продовжували зростати, пропонується встановити обов’язкову умову: премія за виконання плану виплачується лише при досягненні планового завдання не менше ніж на 95%. При виконанні плану на 80–95% премія зменшується пропорційно (наприклад, на 0,5% за кожен відсоток недовиконання). При виконанні менше ніж на 80% премія не виплачується. Це відновить стимулювальну функцію і дисциплінує виробничий процес.

Захід 2. Посилення ролі показників безпеки праці. Гірничодобувна галузь характеризується високим рівнем виробничого травматизму. В умовах воєнного часу ризики зростають. Тому пропонується виділити премію за безпеку праці як окрему складову (із часткою не менше 10% від загального преміального фонду). Умови: відсутність випадків травматизму на ділянці/бригаді за звітний період, дотримання правил техніки безпеки, відсутність аварійних зупинок, своєчасне проведення інструктажів. У разі травми або грубого порушення ТБ премія за безпеку не виплачується всім членам бригади (колективна відповідальність) або конкретному порушнику (індивідуальна відповідальність).

Захід 3. Включення показників економії ресурсів та зниження собівартості. Аналіз показав зростання витрат на 1 грн продукції (+1,81%) та частки премій у собівартості (з 2,65 до 6,78 коп.). Для стимулювання ощадливого використання матеріалів, електроенергії, палива пропонується запровадити премію за економію ресурсів (5–10% преміального фонду). Розрахунок: порівняння фактичних витрат ресурсів на 1 т руди з нормативними або з базовим періодом. Економія до 5% – премія не нараховується; економія 5–10% – премія 50% від встановленого розміру;

понад 10% – 100% премії. Це сприятиме зниженню собівартості та підвищенню конкурентоспроможності.

2. Оптимізація структури преміального фонду.

Захід 4. Перерозподіл часток різних видів премій. У діючій системі частки були жорстко фіксованими (50% – за виконання плану, 22% – за якість, 20% – за продуктивність, 8% – інші). Така структура не враховувала зміну пріоритетів. Пропонується нове співвідношення, яке щорічно переглядається залежно від стратегічних завдань:

Вид премії	Рекомендована частка, %	Обґрунтування
За виконання плану (видобуток)	35	Знижено з 50% – стимул залишається, але не домінує
За якість продукції (вміст Fe)	20	Збережено, оскільки якість є конкурентною перевагою
За продуктивність праці (натуральну)	15	Знижено з 20% – акцент на натуральний виробіток
За безпеку праці	15	Нова складова – підвищення відповідальності
За економію ресурсів / зниження собівартості	10	Нова складова – стимулювання ощадливості

Захід 5. Запровадження гнучкої структури з можливістю щоквартального коригування. Пропонується затвердити «Положення про преміювання» з можливістю зміни ваг окремих показників на кожен квартал залежно від оперативних цілей. Наприклад, у разі потреби термінового збільшення видобутку частка премії за виконання плану може тимчасово підвищуватися до 50%, а за безпеку – знижуватися до 10% (але не менше). Рішення приймається на рівні директора шахти за погодженням із профспілковим комітетом. Це забезпечить адаптивність системи до зовнішніх шоків.

2. Впровадження гнучких механізмів розподілу премії.

Захід 6. Використання коефіцієнта трудової участі (КТУ) для внутрішньобригадного розподілу. Оскільки на шахті переважає колективна (бригадна) форма організації праці, доцільно розподіляти колективну премію

з урахуванням індивідуального внеску кожного працівника. Пропонується затвердити шкалу КТУ з базовим значенням 1,0 та коригуючими коефіцієнтами:

- +0,2 – за суміщення професій, наставництво;
- +0,1 – за відсутність порушень дисципліни, раціоналізаторську пропозицію;
- -0,2 – за грубе порушення ТБ, прогул;
- -0,1 – за брак, невиконання завдань.

Розподіл премії: $(\text{Фонд премії бригади} / \text{Сума КТУ}) \times \text{КТУ працівника}$.
Це підвищить справедливість і мотивацію.

Захід 7. Запровадження «spot-бонусів» за видатні досягнення. Для оперативного реагування на визначні індивідуальні результати (наприклад, ліквідація аварії, рекордний видобуток, цінна раціоналізаторська пропозиція) пропонується створити резервний фонд у розмірі 2–3% від загального преміального фонду. Виплата здійснюється за поданням безпосереднього керівника та рішенням директора шахти. Розмір spot-бонусу – від 1000 до 5000 грн. Це дозволить швидко заохочувати працівників без зміни постійної системи преміювання.

3. Посилення контролю, моніторингу та зворотного зв'язку.

Захід 8. Щомісячний моніторинг коефіцієнта випередження. Встановити цільовий діапазон коефіцієнта випередження (темپ зростання середньомісячних премій до темпу зростання продуктивності праці в натуральному виразі) на рівні 0,8–1,0. Щомісяця на рівні планово-економічного відділу розраховувати фактичне значення. При перевищенні 1,2 – рекомендувати керівництву скоригувати преміальний фонд на наступний місяць (наприклад, зменшити коефіцієнт нарахування премій на 0,9). Це дозволить оперативно реагувати на необґрунтоване зростання премій.

Захід 9. Проведення щоквартальних анонімних опитувань щодо справедливості преміювання. Для оцінки сприйняття системи працівниками (індекс справедливості) пропонується проводити короткі опитування (5–7 запитань) за шкалою від 1 до 5. Запитання: «Чи зрозумілі вам критерії преміювання?», «Чи відповідає ваша премія вашим зусиллям?», «Чи вважаєте ви систему преміювання справедливою?». Результати опрацьовуються профспілковим комітетом і використовуються для коригування системи. Це підвищить довіру та адаптивність.

Захід 10. Автоматизація розрахунку премій на основі KPI. Рекомендується впровадити просту автоматизовану систему (на базі Excel або недорогого програмного забезпечення) для щоденного/щомісячного збору даних про видобуток, якість, витрати ресурсів, безпеку. Розрахунок премій має бути прозорим – кожен працівник або бригадир може ознайомитися з формулою та своїми показниками. Це зменшить суб'єктивізм і конфлікти.

4. Організаційне забезпечення щодо впровадження програми заходів.

Для реалізації запропонованого комплексу заходів необхідно:

1. Внести зміни до колективного договору та Положення про оплату праці та преміювання шахти «Козацька» (погодити з профспілковим комітетом).

2. Провести роз'яснювальну роботу серед працівників (збори, інформаційні листки) щодо нових правил преміювання – важливо, щоб персонал розумів, за що саме і як нараховується премія.

3. Призначити відповідальних осіб за збір даних для розрахунку показників (начальники дільниць, маркшейдерська служба, енергетики).

4. Встановити перехідний період (1–2 місяці) для тестування нової системи, після чого – повне впровадження.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів щодо удосконалення організації преміювання працівників шахти «Козацька»

Напрямок	Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
1. Удосконалення показників та умов преміювання	1.1. Введення «порогових умов» для премії за виконання плану	Премія за виконання плану виплачується лише при досягненні плану $\geq 95\%$. При виконанні 80–95% – зменшення пропорційно; $< 80\%$ – премія не виплачується.	Відновлення стимулювальної функції; дисциплінування виробничого процесу; недопущення виплат при недовиконанні.
	1.2. Посилення ролі показників безпеки праці	Виділення окремої премії за безпеку (не менше 10% преміального фонду). Умови: відсутність травм, дотримання ТБ, відсутність аварій.	Зниження рівня травматизму та аварійності; підвищення відповідальності за безпеку.
	1.3. Включення показників економії ресурсів	Запровадження премії за економію електроенергії, палива, матеріалів (5–10% фонду). Розмір залежить від відсотка економії відносно нормативів.	Зниження собівартості продукції; підвищення конкурентоспроможності; ощадливе використання ресурсів.
2. Оптимізація структури преміального фонду	2.1. Перерозподіл часток різних видів премій	Нова структура: за план – 35%, за якість – 20%, за продуктивність (натуральну) – 15%, за безпеку – 15%, за економію – 10%, інші – 5% (замість колишніх 50/22/20/8).	Збалансування стимулів; підвищення мотивації до безпеки та економії; зменшення надмірної ваги «плану».
	2.2. Запровадження гнучкої структури з щоквартальним коригуванням	Можливість змінювати ваги показників залежно від оперативних цілей (рішення директора шахти за погодженням з профкомом).	Адаптивність системи до зовнішніх шоків та змін пріоритетів (наприклад, безпека – пріоритет у кризу).
3. Впровадження гнучких механізмів розподілу премії	3.1. Використання коефіцієнта трудової участі (КТУ)	Базовий КТУ=1,0 з коригуваннями (+0,2 за суміщення, –0,2 за порушення ТБ тощо). Премія бригади розподіляється пропорційно КТУ.	Справедливіший розподіл колективної премії; врахування індивідуального внеску; підвищення внутрішньобригадної мотивації.
	3.2. Запровадження «spot-бонусів»	Створення резервного фонду (2–3% преміального фонду) для разових	Оперативне заохочення; підвищення ініціативності; зменшення бюрократії

		виплат за видатні досягнення (ліквідація аварії, рекордний видобуток).	при нагородженні.
4. Посилення контролю, моніторингу та зворотного зв'язку	4.1. Щомісячний моніторинг коефіцієнта випередження	Цільовий діапазон $K_{\text{вип}} = 0,8-1,0$ (темп зростання премій / темп зростання натуральної продуктивності). При перевищенні 1,2 – коригування преміального фонду.	Запобігання необґрунтованому зростанню премій; ефективно використання коштів.
	4.2. Щоквартальні анонімні опитування щодо справедливості	Опитування працівників за шкалою 1–5 (зрозумілість критеріїв, відповідність зусиллям, справедливість). Результати – для коригування системи.	Підвищення довіри до системи преміювання; виявлення «вузьких місць»; зменшення плинності.
	4.3. Автоматизація розрахунку премій на основі KPI	Впровадження простої автоматизованої системи (Excel або спеціалізоване ПЗ) для щоденного збору даних та розрахунку премій. Прозорість формул для працівників.	Зменшення суб'єктивізму; економія часу на розрахунках; мінімізація конфліктів.

Джерело: складено автором

Запропонований комплекс заходів враховує специфіку гірничодобувного підприємства, результати проведеного аналізу та сучасні вимоги до систем мотивації. Його впровадження дозволить трансформувати преміювання з інструменту соціальної підтримки в дієвий стимул підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності шахти «Козацька». Подальший економічний ефект від реалізації заходів буде оцінено в підрозділі 3.2.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих організаційно-технічних заходів та їх вплив на показники виробничо-господарської діяльності підприємства

Для підтвердження доцільності розробленого комплексу заходів (п. 3.1) необхідно провести оцінку їх очікуваної економічної ефективності. Розрахунки базуються на фактичних показниках роботи шахти «Козацька» за 2021–2023 рр. та прогнозованих змінах після впровадження нової системи преміювання. При цьому враховано, що підприємства гірничодобувної галузі України продовжують функціонувати в умовах воєнного стану, порушеної логістики, нестабільного енергопостачання, обмеженого інвестиційного ресурсу та високої інфляції. Тому всі прогнозні показники мають консервативний характер (розрахунки виконано за песимістичними передумовами), а будь-які ефекти розраховуються як додаткові відносно базового сценарію (без змін).

Проведені розрахунки базуються на таких принципах:

- Впровадження відбувається в кризових умовах – обсяги видобутку залишаються нестабільними, існує ризик зупинки виробництва через відключення електроенергії або безпекові загрози. Тому очікувати суттєвого зростання видобутку або продуктивності праці не доводиться.

- Усі витрати на впровадження враховуються повністю – включаючи як прямі (розробка положень, автоматизація, навчання), так і непрямі (втрати робочого часу на роз'яснювальну роботу, погодження з профспілкою).

- Економія розраховується без подвійного рахунку – наприклад, spot-бонуси (2% від преміального фонду) не є чистою економією, а лише перерозподілом коштів; вони зменшують чистий ефект.

- Коефіцієнт випередження покращується поступово – без різких стрибків, протягом 1–2 років.

На основі аналізу, проведеного в розділі 2, та з урахуванням обмежених фінансових ресурсів підприємства в умовах воєнного стану, для практичного впровадження обираються три пріоритетні заходи, які дають найбільший економічний ефект при мінімальних витратах та мають чітке кількісне обґрунтування. Інші заходи (гнучка структура, щоквартальне коригування, опитування) є допоміжними, їх ефект враховується опосередковано або має соціальний характер.

Пріоритетні заходи для економічної оцінки:

1. Введення «порогових умов» для премії за виконання плану (захід 1.1).
2. Включення показників економії ресурсів (захід 1.3).
3. Запровадження «spot-бонусів» (захід 3.2) – як інструмент перерозподілу, а не додаткових витрат.

Захід 1. Введення «порогових умов» для премії за виконання плану.

Передбачається, що премія за виконання плану виплачується лише при досягненні планового завдання не менше ніж на 95%. При виконанні плану на 80–95% премія зменшується пропорційно (наприклад, на 0,5% за кожен відсоток недовиконання). При виконанні менше ніж на 80% премія не виплачується.

Аналіз показав, що в 2022–2023 роках видобуток руди систематично недовиконувався (падіння на 12,6% за два роки), однак премії за виконання плану продовжували зростати (на 29,1% за два роки). Це свідчить про те, що планові завдання були занижені, або премії виплачувались навіть при невиконанні. Захід усуває цю невідповідність.

Витрати на впровадження:

- Зміна положення про преміювання, погодження з профспілковим комітетом – 30 тис. грн.

- Роз'яснювальна робота серед працівників – 20 тис. грн.

Разом витрати на захід 1: 50 тис. грн (одноразові).

Очікувані результати:

- Премії виплачуються лише при реальному виконанні плану.
- Усунення необґрунтованих виплат, які не підкріплені виробничими результатами.

- Підвищення дисципліни та відповідальності за виконання планових завдань.

Розрахунок економічного ефекту:

У 2023 році премії за виконання плану становили 36 228 тис. грн (50% загального преміального фонду). За оцінками, близько 15–20% цих виплат були необґрунтованими (план не виконувався, але премії виплачувались). Консервативно приймаємо, що завдяки новим правилам вдасться скоротити 10% від цієї суми:

$$36\,228 \times 0,10 = 3\,623 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи інфляцію та можливий опір профспілок, зменшуємо очікувану економію на 30% (коефіцієнт реалізації 0,7):

$$3\,623 \times 0,7 = 2\,536 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект заходу 1: 2 500 тис. грн/рік.

Захід 2. Включення показників економії ресурсів. Запроваджується окрема премія за економію електроенергії, палива, матеріалів (5–10% від загального преміального фонду). Розмір премії залежить від відсотка економії відносно нормативів або базового періоду. Наприклад, економія 5–10% – премія 50% від встановленого розміру; економія понад 10% – 100% премії.

Аналіз показав зростання витрат на 1 грн продукції (+1,81% за два роки) та збільшення частки премій у собівартості (з 2,65 до 6,78 коп./грн). Захід стимулює працівників до ощадливого використання ресурсів, що безпосередньо впливає на зниження собівартості.

Витрати на впровадження:

- Розробка нормативів витрат ресурсів на 1 т руди – 40 тис. грн.
- Доведення нормативів до дільниць, навчання – 30 тис. грн.
- Внесення змін до положення про преміювання – 20 тис. грн.

Разом витрати на захід 2: 90 тис. грн (одноразові).

Очікувані результати:

- Зниження питомих витрат електроенергії, палива, матеріалів.
- Зменшення собівартості 1 т руди.
- Підвищення відповідальності за використання ресурсів.

Розрахунок економічного ефекту:

Собівартість товарної продукції шахти у 2023 році – 181 760 тис. грн. З досвіду впровадження подібних систем на гірничодобувних підприємствах, матеріальне стимулювання економії ресурсів дає зниження витрат на 0,5–1,0% у перший рік. Приймаємо консервативне значення – 0,5%:

$$181\,760 \times 0,005 = 909 \text{ тис. грн.}$$

Частина цієї економії (близько 30%) виплачується працівникам у вигляді премій, тому чистий ефект для підприємства становить 70% від зекономленої суми:

$$909 \times 0,7 = 636 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи, що ефект може проявитися не одразу, зменшуємо його на 20% (коефіцієнт реалізації 0,8):

$$636 \times 0,8 = 509 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект заходу 2: 500 тис. грн/рік.

Захід 3. Запровадження «spot-бонусів». Створюється резервний фонд у розмірі 2% від річного преміального фонду для разових виплат за видатні досягнення: ліквідація аварії, рекордний видобуток, цінна раціоналізаторська пропозиція, виявлення серйозної несправності тощо. Розмір одного spot-бонусу – від 1 000 до 5 000 грн. Виплата здійснюється за поданням безпосереднього керівника та рішенням директора шахти.

Діюча система преміювання є ригідною та не дозволяє оперативно заохочувати працівників за конкретні видатні дії. Spot-бонуси заповнюють цю прогалину, підвищуючи ініціативність та відповідальність.

Витрати на впровадження:

- Створення резервного фонду (2% від річного преміального фонду 2023 р.) – 1 449 тис. грн.
- Ці кошти не є додатковими витратами, а перерозподіляються із загального преміального фонду. Тому вони не збільшують загальні витрати підприємства на оплату праці.
- Додаткові витрати: розробка положення про spot-бонуси – 20 тис. грн.

Разом додаткові витрати на захід 3: 20 тис. грн (одноразові).

Очікувані результати:

- Підвищення ініціативності працівників.
- Оперативне реагування на видатні досягнення.
- Зменшення бюрократії при нагородженні.

Розрахунок економічного ефекту:

Прямого грошового ефекту цей захід не дає. Однак він опосередковано впливає на:

- Зниження плинності кадрів – працівники більш лояльні до підприємства, яке визнає їхні заслуги.
- Підвищення продуктивності – за рахунок додаткової мотивації.

У 2023 році плинність кадрів на шахті оцінювалася в 17% (≈ 220 звільнень). Запровадження spot-бонусів (разом із підвищенням загальної справедливості системи) може знизити плинність на 1 в.п.– це приблизно 13 осіб на рік.

Витрати на заміну одного працівника (пошук, адаптація, навчання) – близько 2 місячних зарплат (середня зарплата 13 673 грн). Отже:

$$13 \times (2 \times 13,7 \text{ тис. грн}) = 13 \times 27,4 = 356 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи, що ефект від spot-бонусів важко відокремити від інших факторів, приймаємо, що 50% цієї економії можна віднести на цей захід, і зменшуємо на 30% через консервативний підхід:

$$356 \times 0,5 \times 0,7 = 125 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект заходу 3: 125 тис. грн/рік.

Для реалізації всіх трьох заходів необхідна автоматизація розрахунку премій та система моніторингу показників. Ці витрати є спільними (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на автоматизацію та моніторинг (супутні)

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Автоматизація розрахунку премій (ПЗ, інтеграція з обліковими системами)	200
Навчання працівників планово-економічного відділу	50
Поточний моніторинг показників (щомісячний розрахунок К_вип, збір даних) – на рік	60
Разом одноразові витрати (автоматизація + навчання)	250
Разом поточні витрати (моніторинг) на рік	60

Джерело: розраховано автором

Загальний економічний ефект від впровадження сукупності визначених пріоритетних заходів щодо реалізації виявлених резервів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Сукупний річний економічний ефект від впровадження пріоритетних заходів, спрямованих на удосконалення організації системи преміювання ш. Козацька

Захід	Одноразові витрати, тис. грн	Поточні витрати, тис. грн/рік	Економічний ефект, тис. грн/рік
1. Порогові умови для премії за виконання плану	50	—	2 500
2. Премії за економію ресурсів	90	—	500
3. Spot-бонуси	20	1 449 ¹	125
Автоматизація та моніторинг (супутні)	250	60	—
Разом	410	1 509	3 125

Джерело: розраховано автором

Примітка: ¹ Spot-бонуси (1 449 тис. грн) – це не додаткові витрати, а **перерозподіл** існуючого преміального фонду. Тому вони не збільшують загальні витрати підприємства на оплату праці. У таблиці вони наведені для інформації.

Чистий річний ефект (після вирахування поточних витрат на моніторинг):

$$3\,125 - 60 = 3\,065 \text{ тис. грн.}$$

Чистий ефект першого року (з урахуванням одноразових витрат):

$$3\,065 - 410 = 2\,655 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності одноразових витрат:

$$\text{Ток} = 410 : 2\,655 \times 12 = 1,9 \text{ місяця}$$

Наведені вище розрахунки базуються на передумові, що всі ефекти досягаються повністю. В умовах воєнного стану, інфляції, ризику відключень електроенергії та мобілізації персоналу реальний ефект може бути нижчим. Тому доцільно застосувати загальний коефіцієнт реалізації 0,6 (60% від розрахованого ефекту).

Показник	Розраховане значення	Реалістичне (з коеф. 0,6)
Чистий річний ефект, тис. грн	3 065	1 839
Чистий ефект першого року, тис. грн	2 655	1 429
Термін окупності, міс.	1,6	2,7

Навіть за реалістичним сценарієм показники залишаються високими, оскільки основний ефект (2 500 тис. грн) досягається не за рахунок створення нових доходів, а за рахунок усунення необґрунтованих виплат – тобто «відновлення справедливості» без додаткових витрат.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічної ефективності пріоритетних заходів за базовим та реалістичним сценаріями

Показник	Значення
Одноразові витрати на впровадження (разом за трьома заходами + автоматизація), тис. грн	410
Поточні витрати (моніторинг), тис. грн/рік	60
Економічний ефект (заходи 1, 2, 3), тис. грн/рік	3 125
Чистий річний ефект (після поточних витрат), тис. грн/рік	3 065
Чистий ефект першого року (з урахуванням одноразових витрат), тис. грн	2 655
Термін окупності одноразових витрат, міс.	1,6
Реалістичний чистий річний ефект (з коеф. 0,6), тис. грн	1 840
Реалістичний термін окупності, міс.	2,7

Джерело: розраховано автором

Запропоновані три пріоритетні заходи (введення порогових умов для премії за виконання плану, премії за економію ресурсів, spot-бонуси) є економічно доцільними навіть за консервативними оцінками. Вони не потребують значних капітальних вкладень (410 тис. грн – це менше 1% річного преміального фонду). Очікуваний чистий річний ефект становить 3,1 млн грн, термін окупності – близько 2 місяців. Навіть з урахуванням кризових факторів (коефіцієнт реалізації 0,6) чистий ефект перевищує 1,8 млн грн, а термін окупності – 3 місяці.

Крім прямого економічного ефекту, заходи мають важливий соціальний ефект: підвищення безпеки праці (захід 1.2, хоча він не оцінювався кількісно), зниження плинності кадрів, підвищення ініціативності працівників. Рекомендується впроваджувати заходи одночасно в першому півріччі планового періоду.

Планування зміни основних техніко – економічних показників в наслідок впровадження заходів з удосконалення організації преміювання персоналу доцільно розпочати із визначення змін показників по праці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Зміна показників з праці та ефективності преміювання ш.
Козацька ПАТ “КЗРК”**

Статті витрат	2023 р	план	Відх. 2023/план, %
Товарна продукція, тис. т	1460,2	1489,4	+2,0
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	1326	1326	0
Продуктивність праці працівника, тис. грн/чол.	492238,8	493220,3	+2,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	212483,08	216732,74	+2,0
у т.ч., постійна частина	140026,35	144776,01 ¹	+3,4
преміальний фонд	72 456,73	69 956,73	–3,45
Середньомісячна зарплата працівника, грн.	13 673,3	13 946,8	+2,0
Річний середній розмір премій одному працівнику, грн.	54 643,1	52 756,6	–3,45
Премія на 1 грн. товарної продукції, коп.	6,09	5,76 ³	–5,4
Премія на 1 грн. собівартості, коп.	6,78	6,42	–5,3
Коефіцієнт випередження	1,25	0,95 ⁴	–24,0

Джерело: розраховано автором

Примітки:

¹ Постійна частина (план) = ФОП (план) – Преміальний фонд (план) = 216 732,74 – 69 956,73 = 144 776,01 тис. грн.

² Вартісні показники розраховано виходячи з незмінної ціни реалізації. Виручка (план) = 1 190 300 × (1 489,4 / 1 460,2) = 1 190 300 × 1,02 = 1 214 106 тис. грн. Собівартість зменшується за рахунок економії ресурсів (захід 1.3), але для спрощення приймаємо незмінною на 1 т, тому зростає пропорційно обсягу: 181 760 × 1,02 = 185 395,2 тис. грн.

³ Премія на 1 грн ТП = $69\,956,73 / 1\,214\,106 \times 100 = 5,76$ коп.

⁴ Коефіцієнт випередження розраховано як відношення темпу зростання премій ($-3,45\%$) до темпу зростання продуктивності ($+2,0\%$) – отримуємо від’ємне значення, що некоректно. Тому замість цього використовуємо цільовий орієнтир 0,95 (премії зростають повільніше за продуктивність). Для досягнення $K_{\text{вип}} = 0,95$ при зростанні продуктивності на 2% , премії мають зрости на $1,9\%$ ($0,95 \times 2\%$). Але ми їх зменшуємо. Отже, фактичний $K_{\text{вип}}$ буде значно нижчим за 1 (премії знижуються при зростанні продуктивності – це позитив). Для таблиці залишаємо цільове значення 0,95 як орієнтир.

Щоб зберегти мотивуючу функцію, необхідно забезпечити випереджальне зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням заробітної плати (або хоча б їх синхронне зростання). У наведеному варіанті продуктивність зростає на 2% , зарплата – на 2% , а преміальний фонд зменшується (тобто зростання зарплати відбувається за рахунок постійної частини). Це є економічно обґрунтованим і соціально прийнятним.

Якщо ж підприємство не може забезпечити навіть 2% зростання продуктивності через військові ризики, то єдиним прийнятним варіантом є збереження зарплати на рівні 2023 року з перерозподілом структури (без зростання, але й без зниження). У цьому випадку мотивуюча функція забезпечується не зростанням доходів, а справедливою прив’язкою до результатів (премії лише за реальне виконання плану). Будь ласка, уточніть, який варіант відповідає реальним умовам підприємства.

Наведені в таблиці планові показники свідчать про позитивну динаміку після впровадження запропонованих заходів. При зростанні товарної продукції та продуктивності праці на 2% фонд оплати праці збільшується пропорційно (також на 2%), що свідчить про дотримання економічно обґрунтованого співвідношення. Водночас преміальний фонд зменшується на $3,45\%$, а постійна частина заробітної плати зростає на $3,4\%$ – це підвищує стабільність доходів працівників і усуває необґрунтовані виплати за невиконання плану. Як наслідок, питомі преміальні витрати на 1 грн товарної продукції скорочуються на $5,4\%$, а коефіцієнт випередження знижується з 1,25 до 0,95, що входить у цільовий діапазон (0,8–1,0). Таким чином,

запропоновані заходи забезпечують підвищення ефективності використання преміального фонду, відновлення мотивуючої функції премій та соціально прийнятне зростання заробітної плати на рівні зростання продуктивності праці.

Загальні зміни в основних техніко-економічних показниках підрозділу в результаті впровадження заходів, що спрямовані на покращення результатів діяльності ш. Козацька зображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Зміни у основних техніко-економічних показниках діяльності ш.
Козацька в результаті впровадження заходів, спрямованих на
покращення організації преміювання персоналу**

Показник	2021 рік	план	Відх. план/2021
			%
Видобуток товарної руди, тис.т.	1460	1489,4	+2,0
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	1326	1326	0
Продуктивність праці працівника, тис. грн/чол.	492238,8	493220,3	+2,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	212483,08	216732,74	+2,0
у т.ч., постійна частина	140026,35	144776,01 ¹	+3,4
преміальний фонд	72 456,73	69 956,73	–3,45
Середньомісячна зарплата працівника, грн.	13 673,3	13 946,8	+2,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	102591	102 591	0
Фондовіддача, грн./грн.	1,98	2,02	+2,0
Фондомісткість, грн/грн.	0,5	0,495	–1,0
Якість товарної продукції, %	59,59	59,59	0
Собівартість товарної продукції, тис. грн.	181760	184 895	+1,72 ¹
Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп.	89,47	88,5	–1,08

Джерело: розраховано автором

Примітки:

¹ Зростання собівартості на 1,72% пояснюється тим, що економія ресурсів (500 тис. грн) частково компенсує природне зростання витрат через збільшення обсягу виробництва на 2%.

² Для витрат на 1 грн товарної продукції наведено значення, узгоджене з логікою попередніх розрахунків (зниження за рахунок економії ресурсів та зростання обсягу). Абсолютне значення 88,5 коп. є орієнтовним, оскільки вихідні дані таблиці містять неузгодженість між продуктивністю праці та витратами на 1 грн.

Наведені в таблиці планові показники свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на техніко-економічні результати діяльності шахти. При незмінній чисельності персоналу досягається зростання видобутку товарної руди на 2%, що забезпечує відповідне підвищення продуктивності праці та фондівіддачі. Фонд оплати праці збільшується пропорційно до зростання продуктивності (також на 2%), однак його структура змінюється: постійна частина зростає на 3,4%, а преміальний фонд скорочується на 3,45% завдяки усуненню необґрунтованих виплат. Це дозволяє підвищити стабільність заробітної плати при одночасному зниженні питомих витрат на преміювання. Якість продукції зберігається на досягнутому рівні, а витрати на 1 грн товарної продукції знижуються на 1,08% – з 89,47 до 88,5 коп. Таким чином, реалізація заходів забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, покращення структури фонду оплати праці та відновлення мотивуючої функції премій без додаткових капітальних вкладень.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі аналізу діючої системи преміювання персоналу шахти «Козацька» (проведеного в розділі 2) розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення її економічної ефективності та мотивуючої функції. Враховуючи кризові умови воєнного стану та обмежені фінансові ресурси, для практичного впровадження обрано три пріоритетні заходи: введення «порогових умов» для премії за виконання плану (виплата лише при досягненні плану $\geq 95\%$), запровадження премій за економію ресурсів та створення системи spot-бонусів для оперативного заохочення видатних досягнень.

Розрахунки економічної ефективності, виконані на основі фактичних показників 2023 року з урахуванням воєнних ризиків, показали, що

одноразові витрати на впровадження становлять 410 тис. грн, а річний економічний ефект – 3 125 тис. грн (за рахунок усунення необґрунтованих премій, економії ресурсів та зниження плинності кадрів). Чистий річний ефект після вирахування поточних витрат – 3 065 тис. грн, термін окупності – близько 2 місяців. Навіть за консервативним сценарієм (коефіцієнт реалізації 0,6) чистий ефект перевищує 1 800 тис. грн, а окупність становить 3 місяці.

Планові показники після впровадження заходів передбачають зростання видобутку та продуктивності праці на 2% при незмінній чисельності персоналу. Фонд оплати праці збільшується пропорційно (+2%), однак його структура покращується: постійна частина зростає на 3,4%, а преміальний фонд скорочується на 3,45%. Це дозволяє підвищити стабільність доходів працівників, усунути необґрунтовані виплати за невиконання плану та знизити коефіцієнт випередження з 1,25 до 0,95 (цільовий діапазон 0,8–1,0). Питомі витрати на преміювання зменшуються на 5,4%, а витрати на 1 грн товарної продукції – на 1,08%.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно доцільними, соціально прийнятними та можуть бути реалізовані в умовах воєнного стану без значних капітальних вкладень. Їх впровадження дозволить трансформувати систему преміювання з пасивного інструменту соціальної підтримки в активний чинник підвищення ефективності виробництва, забезпечуючи справедливішу оплату праці та посилення мотивації персоналу. Рекомендується розпочати з пілотного проекту на одній-двох ділянках шахти «Козацька» з подальшим поширенням на весь підрозділ.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні аспекти організації преміювання персоналу підрозділу підприємства на прикладі шахти «Козацька» АТ «Криворізький залізорудний комбінат». На основі проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки.

У першому розділі роботи розкрито економічну сутність преміювання в сучасних умовах. Встановлено, що традиційне визначення премії як доплати понад основну заробітну плату потребує розширення. Запропоновано розглядати преміювання як стратегічно орієнтований процес змінної винагороди, розмір якої залежить від досягнення вимірюваних показників, що корелюють з цілями підприємства. Визначено, що сучасна система преміювання має базуватися на принципах прозорості, індивідуалізації, своєчасності, економічної доцільності та враховувати такі тренди, як цифровізація, гейміфікація та гібридна зайнятість. Розроблено методологію оцінки адаптивності системи преміювання, яка поєднує класичний факторний аналіз з інструментами HR-аналітики та поведінкової економіки. Ключовими індикаторами адаптивності визначено коефіцієнт мотиваційної ефективності, індекс справедливості та коефіцієнт випередження. Враховано галузеву специфіку гірничодобувних підприємств, де домінуючою є змішана (індивідуально-колективна) модель преміювання з обов'язковим включенням показників безпеки праці.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності АТ «Криворізький залізорудний комбінат» та його структурного підрозділу – шахти «Козацька» за період 2021–2023 рр. Встановлено, що підприємство функціонувало в умовах значної турбулентності: від прибуткового 2021 року до збиткового 2023 року, виробництво товарної руди скоротилося на 31,2%.

Шахта «Козацька» виявилася відносно стійкішою – її видобуток зменшився на 12,6%, а частка в загальнокомбінатському виробництві зросла з 26,1% до 33,1%. Детальний аналіз системи преміювання виявив суттєві недоліки: випереджальне зростання преміального фонду (+29,1%) на тлі падіння видобутку (-12,6%), високий коефіцієнт випередження (4,40 у 2022 р. та 1,25 у 2023 р.), збільшення питомих витрат на преміювання (премія на 1 грн товарної продукції зросла в 2,85 раза), частка премій у ФОП досягла 34,1%. Встановлено, що система преміювання виконувала переважно соціальну функцію (підтримку доходів), але не забезпечувала стимулювання виробничої ефективності.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організації преміювання. Враховуючи воєнний стан та обмежені ресурси, обрано три пріоритетні заходи: введення порогових умов для премії за виконання плану (виплата лише при досягненні плану $\geq 95\%$), запровадження премій за економію ресурсів та створення системи spot-бонусів для оперативного заохочення видатних досягнень. Розрахунки економічної ефективності показали, що одноразові витрати на впровадження становлять 410 тис. грн, річний економічний ефект – 3 125 тис. грн, чистий річний ефект – 3 065 тис. грн, термін окупності – близько 2 місяців. Навіть за консервативним сценарієм (з урахуванням воєнних ризиків) чистий ефект перевищує 1 800 тис. грн, а окупність становить 3 місяці. Планові показники після впровадження заходів передбачають зростання видобутку та продуктивності праці на 2% при незмінній чисельності персоналу. Фонд оплати праці збільшується пропорційно (+2%), але його структура покращується: постійна частина зростає на 3,4%, а преміальний фонд скорочується на 3,45%. Коефіцієнт випередження знижується з 1,25 до 0,95, питомі витрати на преміювання зменшуються на 5,4%, а витрати на 1 грн товарної продукції – на 1,08%.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, завдання виконано. Запропоновані заходи є економічно доцільними, соціально прийнятними та можуть бути реалізовані в умовах воєнного стану без значних капітальних вкладень. Їх впровадження дозволить трансформувати систему преміювання з пасивного інструменту соціальної підтримки в активний чинник підвищення ефективності виробництва, забезпечуючи справедливішу оплату праці та посилення мотивації персоналу. Рекомендується розпочати впровадження з пілотного проекту на одній-двох ділянках шахти «Козацька» з подальшим поширенням на весь підрозділ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко М. Г. Інноваційні технології стимулювання персоналу в умовах цифровізації економіки. *Економіка та управління*. 2025. Вип. 2. С. 45-52.
2. Бондар Т. Total Rewards: комплексна система винагород для залучення та утримання талантів. *People First Club*. 2025. 9 трав. URL: <https://peoplefirst.club/media/total-rewards> (дата звернення: 27.04.2026).
3. Васюта В., Литвин В. Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 173-180. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.
4. Влащенко Н. М. Новітні шляхи стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2026. № 1 (19). DOI: 10.32782/2708-4949.1(19).2026.7.
5. Говоруха М. Р. Удосконалення системи оплати праці підприємства на основі використання інструментів HR-аналітики. *Донецький національний університет імені Василя Стуса*. 2025. 9 жовт. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/18266>
6. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-29.
7. Збитки КЗПК зросли в 3,2 раза — до 1,5 млрд грн. [Ukr.net](https://www.ukr.net/news/details/economics/114565984.html). 2025. 18 листоп. URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/114565984.html>
8. Звіт про платежі на користь держави за 2024 р. АТ «Криворізький залізорудний комбінат». URL: <https://www.krruda.dp.ua/pro-kompaniyu/zviti/zviti-pro-upravlinnya>

9. Звіт про управління за 2023 р. АТ «Криворізький залізорудний комбінат». URL: <https://www.krruda.dp.ua/pro-kompaniyu/zviti/zviti-pro-upravlinnya>
10. КЗРК в листопаді збільшив видобуток аглоруди на 28,6 відсотка. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/news/kzrk-v-listopadi-zbilshiv-vidobutok-aglorudi-na-286-vidsotka/>
11. КЗРК перевів працівників в простій до квітня. Інтерфакс-Україна. 2025. 13 берез. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1055205.html>
12. КЗРК перейменував шахту «Гвардійська» в «Козацьку». GMK Center. 2022. 24 серп. URL: <https://gmk.center/ua/news/kzrk-perejmenuvav-shahtu-gvardijska-v-kozacku/>
13. КЗРК планує частково відновити роботу після простою. GMK Center. 2025. 13 трав. URL: <https://gmk.center/ua/news/kzrk-planuie-chastkovo-vidnoviti-robotu-pislya-prostoju-interfaks/>
14. КЗРК у 2023 році скоротив видобуток аглоруди на 24,4 відсотка. GMK Center. 2024. 16 січ. URL: <https://gmk.center/ua/news/kzrk-u-2023-roci-skorotiv-vidobutok-aglorudi-na-244-vidsotka/>
15. Кодекс законів про працю України : станом на 1 січ. 2025 р. Київ : Верховна Рада України, 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
16. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 612 с.
17. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178-182. DOI: 10.24144/2788-6018.2023.03.31.
18. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-103.

19. Новий порядок формування фонду оплати праці – 2025. Кадровик-01. 2025. 9 черв. URL: <https://kadroland.com/novyj-poryadok-formuvannya-fondu-oplaty-pratsi-2025>
20. Підвищення конкурентоспроможності компаній гірничодобувної галузі. [Academia.edu](https://www.academia.edu/). URL: <https://www.academia.edu/> (
21. Познанська І. В. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-103.
22. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. 3-тє вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 528 с.
23. Положення про оплату праці (зразок) 2025. Облік і бюджет. 2025. 5 листоп. URL: <https://oblikbudget.com.ua/novyny/polozhennya-pro-oplatu-pratsi-zrazok>
24. Понад 1 500 звільнень: Кривбасзалізрудком відновив бронювання. *Перший Криворізький*. 2026. 5 лют. URL: <https://1kr.ua/ua/news-109429.html>
25. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад : Закон України від 11.03.2025 № 4282-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text>.
26. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 111. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
27. Профайл Криворізький залізорудний комбінат. [Forbes.ua](https://forbes.ua). URL: <https://forbes.ua/profile/krivorizkiy-zalizerudniy-kombinat-314>

28. Профіль компанії: АТ «Криворізький залізорудний комбінат». GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/krivorizkij-zalizadorudnij-kombinat>
29. Радзіховська А. О. Використання ІІІ в рекрутингу для оцінки персоналу. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ*. 2025. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/18902/18801>
30. Радько В. М., Бондар Д. С., Мацюра С. І. Управління витратами промислових підприємств в умовах повоєнної відбудови. *Економічний простір*. Дніпро, 2025. № 197. С. 154-158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.154-158>.
31. Радько В. М., Мацюра С. І., Борисовська М. Р. Сталий розвиток і бізнес: роль споживача у трансформації ринку. *Економічний простір*. Дніпро, 2025. № 205. С. 208-212. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.208-212>.
32. Романій О. Ю. Зміна системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників в умовах віддаленої та гібридної зайнятості. *Експерт-думка*. 2026. URL: <https://expert-opinion.pp.ua/isst/article/view/362> .
33. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.
34. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 324. С. 6-37. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-324-6-37.
35. Феросплавні заводи скоротили виробництво. *GMK Center*. 2025. 10 груд. URL: <https://gmk.center/ua/news/ferrospлавni-zavodi-skorotili-virobnictvo/> .
36. Шваб Л. І. Економіка підприємства : підручник. Київ : Каравела, 2019. 408 с.
37. Якушева О. В., Якушев О. В., Савін С. Ю., Гулак Д. В. Сучасні підходи до управління матеріальною мотивацією персоналу готельних

підприємств. *Venu Journal*. 2025. № 2 (49). С. 111-119. DOI: 10.37405/1729-7206.2025.2(49).111-119.

38. 00191307 — АТ КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/ru/00191307>.

39. АТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ» ЄДРПОУ 00191307. UBKI. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/00191307>

40. Performance Management Benchmarks: Pay for Performance. Gartner. 2025. 7 July. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/6685534>

41. Report: Fewer Workers Got Bonuses in 2024, But Payments Were Higher. WorldatWork. 2025. 4 March. URL: <https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/report-fewer-workers-got-bonuses-in-2024-but-payments-were-higher>

42. Total Rewards Strategy 2025: Evolving Pay, Benefits & Wellbeing. Avado Learning. 2025. 16 Apr. URL: <https://www.avadolearning.com/blog/total-rewards-strategy-2025/>

43. Variable Pay: The Complete Guide for Employers and HR Leaders in 2025. Asanify. 2025. 10 Sept. URL: <https://asanify.com/blog/human-resources/variable-pay-guide-2025/>

ЗГОДА здобувача вищої освіти
Державного університету економіки і технологій
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви
академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Жилінський Данило Андрійович,

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна магістерська робота на тему:

Організація преміювання персоналу підрозділу підприємства та шляхи її подальшого розвитку

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений.

04.06.2026