

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Грінченко Р.В.

(підпис)
“ ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Економіка підприємства та організація
підприємницької діяльності»

на тему:
«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»»

Виконавець:

студент факультету ФЕУП
Грабар Діана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по-батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Орленко Ольга Михайлівна
(прізвище, ім'я, по-батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та значення стимулювання праці персоналу.....	6
1.2 Сучасні методи та засоби стимулювання праці.....	12
1.3 Порівняння закордонного та українського досвіду мотивації працівників...	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	26
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Одескабель».....	26
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Одескабель».....	36
2.3 Оцінка ефективності існуючих методів мотивації працівників ПАТ «Одескабель».....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	52
3.1.Вдосконалення системи преміювання працівників як інструмент стимулювання персоналу ПАТ «Одескабель».....	52
3.2. Розробка застосунку для підвищення стимулювання персоналу на ПАТ «Одескабель».....	
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність удосконалення системи стимулювання праці персоналу зростає в умовах сучасної економіки, яка характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами. Ефективна система мотивації є ключовим фактором забезпечення високої продуктивності, лояльності та залученості працівників. Компанії, які вчасно адаптують свої мотиваційні стратегії до потреб та очікувань персоналу, отримують значні переваги на ринку, зокрема зменшення плинності кадрів, підвищення якості роботи та покращення корпоративного клімату.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації трудові відносини зазнають значних змін. Традиційні методи матеріальної мотивації, такі як заробітна плата і премії, вже не є достатніми для утримання талановитих фахівців. Все більшої ваги набувають нематеріальні чинники, такі як можливості для професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, корпоративна культура та визнання досягнень. Удосконалення системи стимулювання праці, яке враховує ці фактори, дозволяє підприємствам краще адаптуватися до сучасних викликів.

Дослідження показують, що ефективно мотивований персонал демонструє вищий рівень продуктивності, креативності та інноваційності. Це особливо важливо для підприємств, які прагнуть досягти стійкого розвитку та конкурентних переваг. Удосконалення системи мотивації також сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, що приваблює найкращих спеціалістів на ринку праці. Відтак, інвестування в сучасні методи стимулювання праці є стратегічно важливим завданням для будь-якого підприємства, яке прагне довгострокового успіху.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів стимулювання праці персоналу та розробка шляхів його удосконалення.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та значення стимулювання праці персоналу;

- розглянути сучасні методи та засоби стимулювання праці;
- здійснити порівняння закордонного та українського досвіду мотивації працівників;
- надати загальну оцінку діяльності ПАТ «Одескабель»;
- здійснити аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Одескабель»;
- оцінити ефективності існуючих методів мотивації працівників ПАТ «Одескабель»;
- запропонувати напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на ПАТ «Одескабель».

Об'єкт дослідження – процес стимулювання праці персоналу на підприємстві ПАТ «Одескабель».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення стимулювання праці з метою підвищення її ефективності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання. Також застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дозволило вирішити поставлені завдання.

Інформаційна база дослідження. Основу дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали офіційні статистичні матеріали, дані звітності ПАТ «Одескабель», наукові статті підручники посібники монографії відкриті джерела Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дипломної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації з удосконалення стимулювання праці з метою підвищення її ефективності на підприємстві ПАТ «Одескабель» можуть бути впроваджені в діяльність підприємства.

Обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел, що налічує 37 найменування. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 13 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стимулювання праці персоналу

У сучасному світі мотивація є одним із ключових чинників, від якого залежить стійкість та ефективність діяльності будь-якого підприємства. Деякі компанії не приділяють достатньої уваги аналізу та оцінці рівня мотивації своїх співробітників або здійснюють це поверхнево, зосереджуючись більше на аспектах оперативної діяльності. Проте насправді результати роботи компанії значною мірою залежать від рівня мотивації персоналу. Мотивовані працівники завжди докладають максимум зусиль для досягнення запланованих техніко-економічних показників, що допомагає підприємству досягати бажаного успіху.

Мотивація колективу також впливає на імідж компанії на рівні з якістю товарів і послуг або грамотною PR-стратегією. Якщо працівники виконують завдання з ентузіазмом і відданістю, а не просто очікують наступної зарплати, клієнти відчують це на підсвідомому рівні. Така організація стає привабливою для них і починає вигідно виділятися на ринку.

Відданість працівників компанії, їхній ентузіазм, енергійність та творчий потенціал, які вони проявляють щодня на роботі, визначають сутність мотивації. Сам термін походить від латинського слова «рух». В економічній літературі існує багато визначень цього поняття, які розкривають його сутність з різних сторін. Мотивування є процесом формування психологічного стану, що впливає на поведінку людини та спонукає її до дії. Мотивація виявляється у бажанні працівника задовольнити свої потреби; загалом – це всі внутрішні та зовнішні фактори, що зумовлюють людину до праці, спрямовуючи її на досягнення конкретних цілей.

Ставлення до трудової діяльності відображає прагнення (або його відсутність) людини максимально використовувати свої фізичні та розумові здібності, застосовувати набуті знання і досвід для досягнення чітких

кількісних і якісних результатів. Це проявляється через поведінку, рівень мотивації та оцінку своєї праці.

Трудова поведінка є сукупністю послідовних дій та вчинків людини, спрямованих на перетворення предметів праці з метою досягнення відповідних результатів і об'єднання працівника з трудовим процесом. Вона включає елементи як вербальної, так і реальної поведінки. Іншими словами, трудова поведінка є зовнішнім проявом ставлення до праці, тоді як мотивація та оцінка – внутрішнім.

Мотивація як процес проявляється через дії керівництва, спрямовані на стимулювання персоналу, а як система – виражається у систематичному підході до заохочення і включає набір механізмів та інструментів, які впливають на співробітників.

Люди – істоти з певними потребами, які ніколи не зможуть бути задоволеними. Потреба – це необхідність чого-небудь для нормального функціонування людини. Вирішивши питання з однією потребою, на чергу прийде інша [6, ст. 91]. Народжуючись з потреб до людей приходить бажання – це більш усвідомлена індивідом форма потреби. Людям завжди буде чогось не вистачати, так як вони будуть завжди прагнути до чогось більшого, щоб підтвердити або, як це частіше за все буває, підвищити свій статус в соціальному світі. Задовольняючи певну потребу, людина отримує викид певних гормонів в організм, які в свою чергу позитивно впливають на стан людини та стимулюють її надалі виконувати те, що задовольняє її потреби, по іншому, стимулюють надалі виконувати різні функції, щоб отримати більше. Для людини знання і віра в те що буде досягнуто щось більше – це певна мотивація виконувати поставлені завдання.

Стимулювання праці є одним із ключових аспектів управління людськими ресурсами, спрямованим на підвищення продуктивності праці та підтримку мотивації працівників. У сучасних умовах конкурентної бізнес-середовища, де ринок праці постійно змінюється, ефективна система стимулювання праці є ключовим

фактором успіху для будь-якої організації. Вона допомагає організації не лише не втратити своїх спеціалістів, а й зменшити плинність кадрів.

Під стимулюванням науковці розуміють вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які водночас спонукають робітника до певної поведінки [1, ст. 57]. Стимулювання це не лише про те як збільшити продуктивність праці на підприємстві, в першу чергу – це про піклування про своїх працівників, з допомогою яких, організація функціонує та приносить дохід. Коли люди відчують, що про них піклуються, вони розуміють що займають певне місце в компанії і відповідно що про них пам'ятають та помічають їхні старання. Навіть дрібничка може підняти мотивацію працівника і забезпечити для підприємства віддану своїй справі людину, яка в подальшому принесе лише користь та діятиме на благо організації.

Стимул і мотивація – це два ключові поняття, які грають важливу роль у психології та управлінні людськими ресурсами. Хоча ці терміни часто використовуються як синоніми, вони мають свої відмінності та важливість у різних контекстах. Відмінність стимулів від мотивів полягає в тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини до їхнього одержання. Будь-яка форма стимуляції праці тільки тоді стає спонукальним фактором, коли приймається особистістю, відповідає потребам людини [2, ст. 143].

Стимул можна розглядати як зовнішній чинник або фактор, який спонукає людину до певної дії або результату. Він може бути матеріальним або нематеріальним, конкретним або абстрактним. Наприклад, зарплата, премії, подяки, або навіть похвала можуть бути стимулами для працівника.

Мотивація – це внутрішні бажання та цілі людини, які спонукають її діяти у визначеному напрямку аби досягти поставленої мети [14, ст. 174]. Мотивація, з іншого боку, є внутрішнім станом або емоційним ресурсом, який підтримує або стимулює людину до досягнення певних цілей або задоволення певних

потреб. Це внутрішнє бажання або прагнення до досягнення успіху, визнання або задоволення.

Мотивація може бути дуже індивідуалізованою – що мотивує одну людину, може не мати значення для іншої. Наприклад, для одного працівника може бути важливими фінансові стимули, такі як зарплата або премії, тоді як для іншого – важливою є внутрішня самореалізація та визнання.

Однак стимули і мотивація часто взаємодіють між собою. Якщо правильно застосовані, стимули можуть підсилити або підтримати внутрішню мотивацію людини. Наприклад, підвищення зарплати може бути додатковим стимулом для працівника, який вже має внутрішнє бажання досягти великих результатів у своїй роботі. Взаємодія стимулу та мотивації зображена на рис. 1.1.

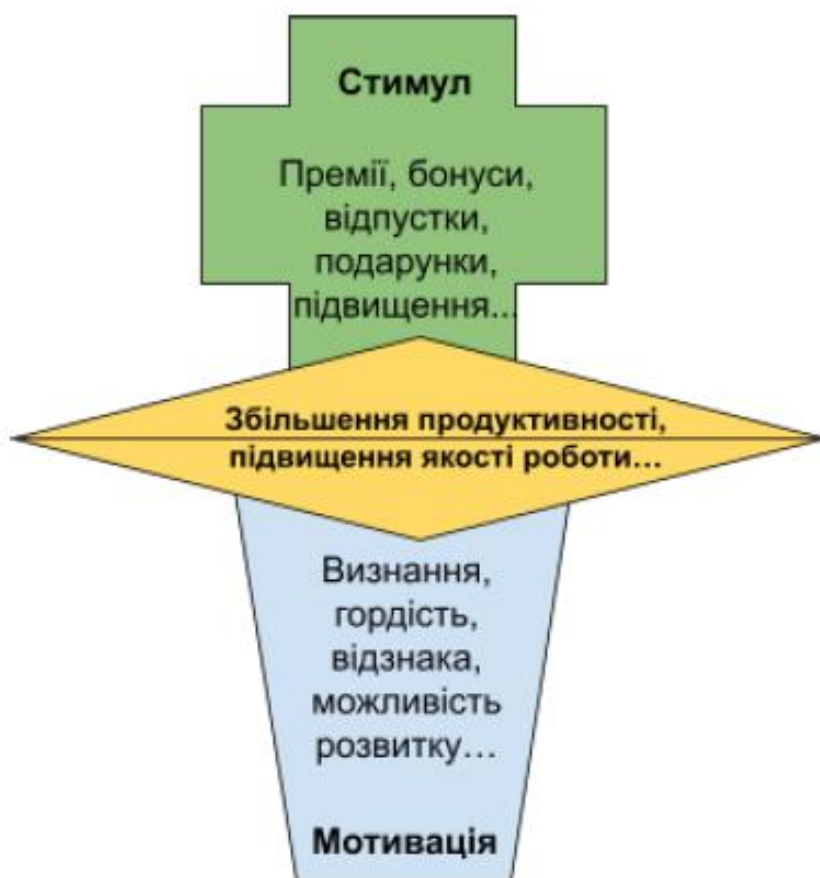


Рисунок 1.1 – Взаємодія стимулу та мотивації

Джерело: складено автором на основі [2-4]

Щодо трактування терміну «стимулювання», погляди різних науковців розходяться. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Погляди науковців до визначення сутності поняття «стимулювання»

Автор	Сутність визначення поняття «стимулювання»
А. М. Колот та С. О. Цимбалюк [15, ст. 95]	Зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, яка впливає на поведінку працівника у сфері праці, це матеріальна оболонка мотивації персоналу, що дає можливість працівнику реалізувати себе не лише як професіонала, але і як особистість.
В.А. Бортник [16, ст. 87]	Сукупність вимог і відповідна їм система заохочень та покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу
В.М. Петюх [17, с. 293]	Процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій, або процес, спрямований на усвідомлення спонукання в людини певних мотивів і цілеспрямованих дій
М.І. Дряхлов [18, с. 3]	Система приведення обраних стимулів у певну супідрядність для забезпечення досягнення цілей колективу й опосередковано – суспільства
С.С. Занюк [19, с. 37]	Процес використання різноманітних стимулів для мотивування працівників, де стимули виконують роль важелів впливу, які викликають дію відповідних мотивів
М.П. Клименко, О.О. Філатова [20, с. 82]	Вплив на робітника за допомогою його потреб, інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, які спонукають людину діяти певним чином
О.В. Лазненко [21, с. 34]	Процес формування мотивів у працівника за допомогою використання певних стимулів
І.Н. Пащенко [22, с. 108]	Засіб забезпечення потреб працівників залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних із виробництвом
О. В. Крушельницька [23, с.335]	Створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці
Губанова О.Р. [24, с. 99-106]	Зовнішній вплив у вигляді спонукання або примушення, що формує цілеспрямовану мотивовану поведінку суб'єкта

Джерело: складено автором на основі [12-26]

Перелік визначень, звісно, не є вичерпним та є динамічним, але дозволяє ґрунтовно здійснити дослідження поняття «стимулювання».

На перший погляд, поняття мотивації та стимулювання практично однакові, але розглянувши їх більш детально, можна зробити висновки, що мотивація та стимулювання – це не одне и те ж саме. Мотивацію потрібно розглядати на індивідуальному рівні кожного окремого працівника, який має власні мотиви до своєї роботи [27, ст. 64]. Стимулювання – це більш загальний термін, його використовують у цілому для всього трудового колективу, має різні форми та методи застосування [27, ст. 65].

Управління мотивацією та стимулюванням працівників – це важлива складова успішного управління організацією. Розуміння ролі стимулів та мотивації допомагає керівникам створювати ефективні стратегії для підтримки та збереження високої продуктивності та задоволеності працівників. Стимулювання можна описати як процес застосування певних стимулів для користі як працівників, так і підприємства. Це впливає на трудову поведінку працівника шляхом створення особистих умов, що мають значення для нього і спонукають його діяти певним чином. Це зовнішній вплив, спрямований на певні дії.

За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються комфортні умови для задоволення потреб працівника, а з іншого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства. Іншими словами, відбувається обмін діяльністю. Досвід розвитку економіки підтверджує, що ефективність системи взаємин між працівниками у процесі праці є потужним резервом для підвищення її продуктивності та загальної ефективності виробництва та збуту продукції підприємства [2, ст. 143]. Мотивація та стимулювання у висновку доповнюють один одного та дозволяють краще зрозуміти як задовольнити потреби персоналу так, щоб цим самим покращити їхню продуктивність.

1.2. Сучасні методи та засоби стимулювання праці

Так вийшло що ще з дитинства кожному людину привчають до системи оцінювання. В школі дітям ставлять оцінку за їхні знання, і чим кращий бал, тим краще, тим більше похвали від вчителів та батьків. Інші дивляться на таку поведінку і також починають більше вчити матеріал задля підвищення своїх оцінок та отримання такої ж похвали. Всім подобається коли їх хвалять за щось, а в дитинстві здається, що тебе взагалі підносять цим до небес. Виростаючи, підлітків уже важко замотивувати лише оцінками та похвалою старших, але в більшості є особистий стимул, який вони знаходять всередині себе. Наприклад, це може бути вступ до омріяного вищого навчального закладу або обіцянка батьків купити за відмінні бали вступних екзаменів давно омріяний гаджет або автомобіль.

Даючи своєму працівнику певне благо, задля мотивації співробітників, керівників можна прирівняти до батьків, які винагороджують своїх дітей за кращі результати. Але стимулювати працівників у великій компанії важче ніж дітей, так як кожному робітнику певне благо яке обіцяє керівник має бути потрібне. До кожного потрібен особистий підхід аби не було марних витрат, які не принесуть ніякої користі організації. Саме тому існують певні засоби та методи для стимулювання праці працівників на підприємстві.

Хоча терміни "засоби" та "методи" стимулювання праці часто використовуються як синоніми, між ними є певна різниця. Засоби стимулювання праці – це конкретні інструменти, ресурси або елементи, які використовуються для стимулювання працівників. Засоби можуть бути матеріальними або нематеріальними. Наприклад, засобами стимулювання можуть бути заробітна плата, бонуси, премії, похвальні слова, можливості кар'єрного зростання тощо. Це ті конкретні інструменти, які використовуються для надання винагороди, визнання або іншого стимулу працівникам за їхню працю та досягнення.

Методи стимулювання праці – це стратегії, підходи або системи, за допомогою яких використовуються засоби стимулювання для досягнення

конкретних цілей або задач. Методи стимулювання визначають, як ці засоби будуть застосовуватися в організації для підвищення мотивації та продуктивності працівників. Наприклад, це може бути система навчання та розвитку, система оцінки результативності, програми менторства та т. д.

В загальному, засоби стимулювання – це конкретні елементи, які використовуються для надання стимулу працівникам, тоді як методи стимулювання – це стратегії та системи, якими ці засоби впроваджуються та використовуються в організації. Методи та засоби тісно зв'язані одні з одним постійно взаємодіють задля досягнення певного результату. Основні методи та засоби стимулювання праці відображено на рис. 1.2.

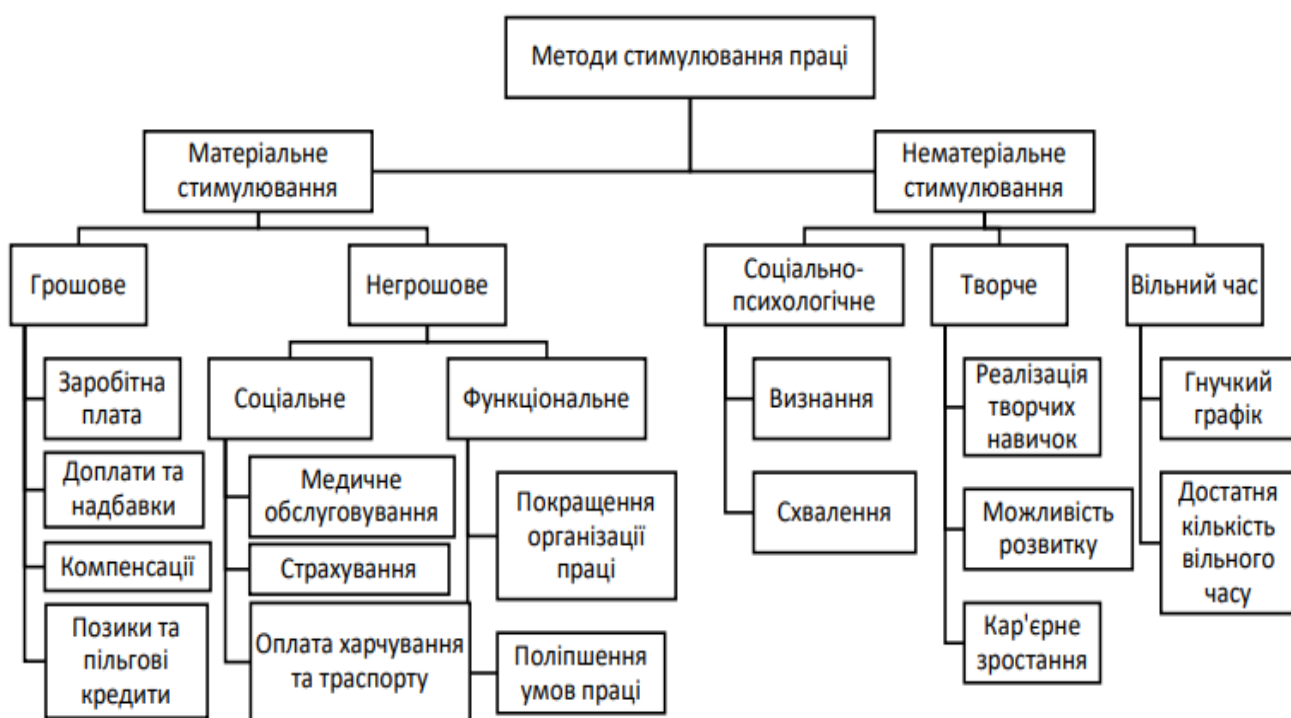


Рисунок 1.2 – Основні методи та засоби стимулювання праці

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Одним з основних методів стимулювання праці є матеріальні стимули, в цьому методі використовують такі засоби як зарплата, бонуси, премії, систему диференційованого обліку видів праці та продуктивності, систему реалізації коштів, отриманих за працю (розвиток наряду витрачання трудових доходів) та інші фінансові винагороди. Вони допомагають привернути та утримати

талановитих співробітників в компанії, а також стимулювати їх на досягнення високих результатів.

Гроші – найочевидніший та найефективніший засіб стимулювання та мотивації працівників. Теперішній кризовий стан в країні нікого не обійшов стороною. Інфляція, нестабільність та постійна загроза сильно вплинула на усіх людей. На даний час, гроші для людей це певна безпека і впевненість в тому, що якщо завтра вони залишаться без даху над головою тому що в їх дім прилетить ракета або дрон, то їх від голоду і холоду врятують хоча б гроші, які вони можуть використати для того щоб елементарно винайняти житло або переїхати.

Розглядаючи метод матеріального стимулювання праці не можна не зупинитися на традиційних, існуючих системах оплати праці (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Методи матеріального стимулювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Базовий оклад, відомий також як базова заробітна плата, може регулюватися за допомогою тарифної системи, яка є традиційним методом організації оплати праці. Тарифна система винагороди полягає в установленні певного рівня та відсотка винагороди, що відображають якість роботи співробітника, враховуючи його кваліфікацію, складність завдань, ступінь відповідальності, умови праці та інші фактори.

Найважливішим елементом такої системи є тарифна сітка, що включає різні кваліфікаційні категорії та відповідні коефіцієнти оплати праці, встановлюючи пряму залежність між заробітною платою працівників та їх кваліфікацією. Вона також враховує кількість розрядів, діапазон сітки, міжрозрядні співвідношення та інші параметри.

Додатково, тарифна система може бути доповнена регіональними коефіцієнтами, надбавками та доплатами. Районний коефіцієнт враховує різницю у цінах та матеріальній структурі споживання в різних регіонах. Доплати компенсуються за робочий режим та умови праці.

У сучасних умовах також широко використовується безтарифна модель оплати праці, яка заснована на результативності колективу. Ця система розглядає дохід працівника як частку у фонді оплати праці, що залежить від кінцевих результатів роботи команди.

У промисловості високих технологій дедалі більше людей відходять від погодинної та відрядної форм заробітної плати, які грають велику роль у промисловому масовому виробництві. Така форма не може враховувати індивідуальний внесок кожного працівника, який виконує творчу функцію. Тому передові компанії починають активніше використовувати такі сучасні інструменти винагороди за ефективну працю, як Key Performance Indicators. Key Performance Indicators у перекладі Ключові показники ефективності (КПІ) – система показників, якими роботодавці оцінюють співробітників. Це кількісний показник ефективності, який допомагає виміряти рівень досягнення мети або процесу, тобто ефективність і результативність [5, ст. 15].

Однак важливо пам'ятати, що матеріальні стимули не завжди єдиний або найефективніший засіб стимулювання праці, інші аспекти, такі як розвиток кар'єри, можуть бути так само важливими. Так сталося, що всі люди хоч і різні, але умовно їх можна поділити на групи. Знання про психологію людини досить важливі якщо ви збираєтесь керувати людьми. Душевні травми, яке залишає для кожного члена суспільства його дитинство або просто інші індивіди у більш осознаному віці, не минають безслідно. Одних принижували і тепер вони жадають бути для всіх найкращим і готовий гори звернути лише заради похвали та всезагального визнання, на яке компанія може фінансово і не витратиться взагалі. Інші ж, навпаки, живучи з дитинства в бідності, та, не знаючи нічого крім голоду та холоду, будуть навпаки ефективно працювати лише за матеріальну винагороду, яка їм надасть впевненість та якусь міру захищеності.

Але компанія повинна пам'ятати, що вона маючи таку інформацію про своїх співробітників, повинна піклуватися про них, а не морально тиснути на працівників з допомогою даних знань. Завдаючи моральної шкоди своїм робітникам, компанія шкодить не лише людині, яка в ній працює, а й підриває довіру інших працівників.

Окрім матеріальних стимулів, також існує метод нематеріальних стимулів, які грають важливу роль у стимулюванні праці. Наприклад, визнання досягнень, можливість самореалізації, розвиток кар'єри, можливість приймати важливі рішення – це всі фактори, які можуть бути стимулюючими для працівників. Нематеріальні стимули часто мають навіть більший вплив на задоволеність та мотивацію працівників, оскільки вони дозволяють їм відчувати себе цінними та важливими для організації. Також важливо пам'ятати, що і нематеріальні стимули потребують певного фінансування з боку компанії, хоча і не такого значного як матеріальні.

Мішина С. В. та Мішин О. Ю. групують методи нематеріального стимулювання праці слід за декількома ознаками. Основою класифікації має бути така ознака, як характер впливу на свідомість працівника. За цією

ознакою, серед методів нематеріального стимулювання слід виділити стимули морально-психологічного, соціально-статусного, дисциплінарного, організаційного, професійно-кваліфікаційного, компенсаційного характеру [3, ст. 586].

За походженням всі вищезгадані групи методів нематеріального стимулювання праці можна розподілити на економічні та неекономічні. Методи економічного походження вимагають від підприємств досить значних обсягів адресного фінансування. Застосування методів неекономічного походження вимагає лише витрат на організацію їх впровадження. Такі витрати не стосуються конкретних працівників та не мають адресного характеру [3, ст. 586]. Запропонована авторами Мішина С. В. та Мішин О. Ю. багатокритеріальна класифікація методів нематеріального стимулювання праці наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. – Класифікація методів нематеріального стимулювання праці

Неекономічного походження	Соціально-статусного характеру	Призначення цієї групи методів полягає у сприянні кар'єрному зростанню персоналу та підвищенні престижності посад, професій.	Малобюджетні (вимагають лише витрат на організацію нематеріального стимулювання)
	Морально-психологічного характеру	Методи спрямовані на сприяння суспільному визнанню працівників, формування нормального морально психологічного клімату в колективі, психологічну підтримку працівників.	
	Дисциплінарного характеру	Методи полягають у стимулюванні вільним робочим часом, наданні додаткових відпусток, можливості працювати за гнучким графіком або дистанційно.	

Продовження таблиці 1.2.

Економічного походження	Компенсаційного характеру	Із застосуванням цих методів підприємство фінансує надання соціального пакета працівникам або компенсує його вартість після отримання працівником визначеного в колективному договорі переліку послуг	Бюджетні (вимагають від підприємства значних інвестицій та адресних витрат)
	Організаційного характеру	Методи спрямовані на розвиток корпоративної культури суб'єктів господарювання та організаційної причетності персоналу, а також на поліпшення умов та організації праці.	
Неекономічного походження	Соціально-статусного характеру	Призначення цієї групи методів полягає у сприянні кар'єрному зростанню персоналу та підвищенні престижності посад, професій.	Малобюджетні (вимагають лише витрат на організацію нематеріального стимулювання)
	Морально-психологічного характеру	Методи спрямовані на сприяння суспільному визнанню працівників, формування нормального морально психологічного клімату в колективі, психологічну підтримку працівників.	
	Дисциплінарного характеру	Методи полягають у стимулюванні вільним робочим часом, наданні додаткових відпусток, можливості працювати за гнучким графіком або дистанційно.	

Джерело: [23-28]

Жоден із методів нематеріальної мотивації не включає фінансових винагород для працівників. Однак при використанні економічних методів працівники мають можливість отримати безкоштовну освіту, підвищувати свою

кваліфікацію, скористатися медичними послугами та отримувати компенсацію витрат на зв'язок, транспорт і житло. Методи соціально-статусного, морально-психологічного та дисциплінарного характеру, навпаки, майже не потребують фінансових витрат і, тому, особливо актуальні в умовах кризи.

Не можна піддавати сумніву факт того, що в сучасних економічних умовах, які викликані повномасштабною війною України проти російської федерації нематеріальна мотивація більше потребує розгляду як засіб підвищення кадрової стійкості, оскільки результатом застосування нематеріальної мотивації є збільшення рівня відданості та інтересу працівників до роботи на підприємстві. У зв'язку з кризовою ситуацією викликану в країні для підприємств, використання нематеріальної мотивації буде більш актуальною ніж використання матеріальної мотивації.

Також не можна забувати і про гендерні особливості під час вибору того чи іншого методу та заходу стимулювання праці. Жінки та чоловіки кардинально відрізняються один від одного у багатьох аспектах. Замана Я. В. в своїй роботі проводить дослідження з приводу того як гендерні особливості впливають на мотивацію працівників. Провівши аналіз, автор робить певні висновки що до того які засоби стимулювання праці краще приміняти до кожного гендера [4].

Жінки отримують більше задоволення від самого робочого процесу, а не від отриманого результату, вони цінують стабільність місця роботи, можливість поєднувати і гармонізувати всі сфери життєвого простору. Також жінки в роботі прагнуть до самовираження, реалізувати суспільно важливі цілі та бути корисними для суспільства. Вони схильні постійно професійно розвиватися у своєму напрямку роботи, а не сліпо будувати кар'єру. Важливим мотиватором є хороший мікроклімат в колективі, правильна організація робочого простору [4].

У чоловіків домінантними є соціальні та матеріальні потреби. Чоловіки меншою мірою орієнтовані на розвиток своєї компетентності в рамках певної професії, навичок і вмінь, але прагнуть до управління, інтеграції зусиль інших людей, адже більшість респондентів чоловіків у різних методиках проявляли

потребу у владі і прагнення досягнення результату, а не отримання задоволення від самого процесу праці. Їм притаманні прагнення створювати щось нове та готовність до ризику [5].

Однак система стимулювання праці має бути індивідуалізованою та адаптованою до потреб конкретних працівників та особливостей організації. Важливо проводити регулярні оцінки та аудити системи стимулювання праці для того, щоб забезпечити її ефективність та відповідність стратегічним цілям компанії. Ефективне використання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє створити мотивуючу робочу атмосферу, в якій працівники можуть досягати свого потенціалу та приносити максимальну користь компанії.

1.3. Порівняння закордонного та українського досвіду мотивації працівників

Система мотивації працівників в країнах Європи та США відзначається своєю складністю і різноманітністю. Це відображається в широкому спектрі підходів та методів, що використовуються для стимулювання працівників у цих країнах. У обох регіонах велика увага приділяється розвитку лідерських якостей серед працівників та створенню мотивуючого середовища, яке сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів.

У країнах Європи та США велика увага приділяється як матеріальним, так і нематеріальним аспектам мотивації працівників. З одного боку, це може включати в себе фінансові стимули, такі як високі зарплати, премії, бонуси та акції. З іншого боку, важливою складовою системи мотивації є нематеріальні чинники, такі як можливості професійного розвитку, кар'єрний ріст, робочий комфорт, гнучкий графік роботи, сприятливий корпоративний клімат, визнання досягнень та можливість брати участь у прийнятті рішень.

Деякі країни, зокрема Швейцарія, Нідерланди та Німеччина, славляться високим рівнем соціального забезпечення та стандартами життя, що впливає на систему мотивації працівників. У цих країнах значна увага приділяється

балансу між роботою та особистим життям та підтримці робочого середовища, що сприяє здоров'ю та благополуччю працівників.

У США, де конкуренція на ринку праці дуже висока, велика увага приділяється створенню привабливих умов для працівників. Багато компаній пропонують широкий спектр переваг, включаючи гнучкість у робочому графіку, можливості для професійного росту та розвитку, корпоративні заходи та стимули, що сприяють високій продуктивності та творчості. Американська модель мотивації заснована на заохоченні бізнесу та збагаченні найактивнішої частини суспільства. Ця модель ґрунтується на соціальних і культурних особливостях нації, орієнтованих на досягнення особистого успіху кожного і високий рівень економічного благополуччя [7, ст. 143].

Наприклад система стимулювання праці персоналу в Нетфліксі може вважатися однією з найінноваційніших та ефективних серед компаній у галузі технологій та розваг. Ключовими принципами цієї системи є гнучкість, відкритість та високий ступінь автономії для працівників.

Одним з головних аспектів стимулювання є підвищення фінансової привабливості роботи. Нетфлікс пропонує своїм працівникам конкурентоспроможну заробітну плату, а також різноманітні бонусні програми та премії за досягнення певних цілей.

Однак, фінансова мотивація – лише один з аспектів. Нетфлікс відомий своєю унікальною корпоративною культурою, яка базується на відкритості та відповідальності. Компанія надає своїм працівникам великий ступінь автономії та свободи в прийнятті рішень. Контекст тут головніший ніж контроль. Компанія надає всі компетенції для своїх працівників для прийняття рішень і ніколи не впливає на своїх людей під час прийняття тих чи інших рішень. Такий підхід дозволяє стимулювати креативність та ініціативу серед персоналу.

Крім того, Нетфлікс відомий своїми інноваційними програмами та проектами, спрямованими на розвиток та підтримку своїх працівників. Це можуть бути програми навчання та розвитку, менторські програми, сприяння в участі в конференціях та інших професійних заходах. Також постійні відпустки,

які компанія надає своїм співробітникам та дозволяє колективу збиратися та разом обговорювати усі деталі відпочинку, що сприяє покращенню атмосфери в колективі.

У Нетфлікс також існує система оцінки праці, яка базується на результативності та досягненнях. Принцип "тільки найкращі" стимулює працівників до постійного покращення своєї роботи та досягнення високих результатів. На відміну від багатьох інших компаній, у Нетфлікс застосовується принцип: належна продуктивність заслуговує на щедру вихідну допомогу [28, ст.9].

Система мотивації працівників в країнах Азії відрізняється від тих, які зазвичай спостерігаються в Європі та США, оскільки вона часто відображає культурні та історичні особливості регіону. Загалом, система мотивації працівників в країнах Азії відображає багатофакторність та культурні особливості регіону, забезпечуючи стабільність, взаємодопомогу та стимулювання для досягнення високих результатів у роботі.

В Японії та Сінгапурі система стимулів досить гнучка. Вона зазвичай складається з трьох факторів: професійні навички, вік і старшинство. Оплата праці працівників різних категорій залежно від цих факторів здійснюється відповідно до тарифної мережі, яка визначає винагороду – розмір платежів у трьох розділах: за віком, за тривалістю роботи, за кваліфікацією та навичками, які характеризуються категорією та класом [8, ст. 70].

У Китаї та Індії, де швидко розвивається економіка та інтенсивний конкурентний тиск, системи мотивації часто базуються на стимулюванні працівників за досягнення конкретних цілей та результатів. Багато компаній в цих країнах використовують системи бонусів та премій за високу продуктивність, а також надають можливості для швидкого кар'єрного зросту та професійного розвитку.

У багатьох азійських країнах також велику увагу приділяють забезпеченню соціального захисту та добробуту працівників. Багато компаній надають своїм працівникам доступ до медичного страхування, пенсійних програм та інших

соціальних пілг, що сприяє високому рівню мотивації та відданості компанії. Також, великий акцент робиться на колективному дусі та взаємодопомозі. Компанії надають перевагу колективним стимулам, таким як групові бонуси або премії за досягнення цілей команди. Крім того, у таких країнах високо цінуються стабільність та довгострокові відносини між працівниками та компаніями, тому системи мотивації можуть включати програми підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного росту та внутрішню мобільність.

Система мотивації працівників в Австралії відображає сучасні тенденції та цінності бізнесу в цій країні. Основні принципи включають в себе визнання внеску працівників, створення сприятливого робочого середовища та підтримку балансу між професійним та особистим життям. Система мотивації працівників в Австралії спрямована на створення стимулів для професійного та особистого розвитку [9, ст. 5]., забезпечення добробуту та підтримку соціальної рівності. Це допомагає компаніям залучати талановитих працівників та забезпечувати їх високий рівень мотивації та продуктивності.

У бізнес-середовищі Австралії дуже поширені програми мотивації, спрямовані на розвиток кар'єри працівників. Це включає в себе можливості для професійного росту, участь у навчальних програмах, тренінгах та семінарах, а також доступ до менторської підтримки. Компанії також активно використовують системи оцінювання продуктивності та встановлюють цілі, які допомагають працівникам розвивати свої навички та досягати успіху у своїй кар'єрі. Також, в Австралії значна увага приділяється забезпеченню добробуту працівників. Це включає в себе гнучкі робочі графіки, можливість віддаленої роботи, програми збалансованого життя та психологічну підтримку. Багато компаній також пропонують своїм працівникам широкий спектр соціальних пілг, таких як медичне страхування, програми фітнесу та відпочинку. Крім того, в Австралії дуже цінуються культурна різноманітність та інклюзивність. Багато компаній активно працюють над створенням рівних умов для всіх працівників, незалежно від їхньої раси, етнічної приналежності чи гендерної ідентичності.

Система мотивації працівників в Україні включає в себе різноманітні підходи та методи, які часто відображають економічні, культурні та історичні особливості країни. Одним із основних елементів мотивації працівників є фінансова компенсація. Українські компанії надають заробітну плату, яка включає базовий оклад, додаткові виплати (наприклад, премії та бонуси за досягнення цілей або результати роботи) та інші матеріальні вигоди. Проте, рівень заробітної плати може бути нижчим порівняно з деякими країнами Заходу через економічні обмеження.

Крім фінансових стимулів, в Україні також поширені нематеріальні форми мотивації. Це включає в себе можливості для професійного росту та розвитку, участь у навчальних програмах, тренінгах та конференціях. Компанії також можуть встановлювати системи внутрішнього визнання та похвали, що допомагають створити мотиваційне робоче середовище.

Українські компанії також можуть використовувати інші форми мотивації, такі як соціальні пільги (наприклад, медичне страхування, пенсійні внески), гнучкі робочі графіки, корпоративні заходи та інші програми підтримки працівників. Однак, важливо враховувати, що система мотивації працівників може змінюватися залежно від галузі діяльності, розміру компанії та регіону України. В останні роки спостерігається зростання уваги до питань мотивації працівників, що свідчить про поступове вдосконалення системи управління персоналом українських компаній.

Система мотивації працівників в Україні та закордонних країнах має свої відмінності, які визначаються культурними, економічними та історичними чинниками. Основними відмінностями є [9-13]:

- фінансова стимуляція: у закордонних країнах частіше використовуються високі зарплати, премії та бонуси як основний інструмент мотивації. У той час, як в Україні фінансові можливості часто обмежені, і компанії використовують інші способи мотивації.
- корпоративна культура: в Україні більш поширена традиційна ієрархічна структура, де вирішення питань може здійснюватися вищими

керівниками. У закордонних країнах популярніша культура відкритості, автономії та колективного прийняття рішень.

- розвиток та навчання: закордонні компанії частіше надають можливості для професійного розвитку, участі в навчальних програмах та менторстві. В Україні такі можливості можуть бути менш доступними.
- результативність та досягнення: у країнах з розвинутою системою мотивації частіше використовуються системи оцінки продуктивності та винагороди за досягнення. В Україні ця практика не так поширена через більш традиційні підходи до управління.

Загалом, відмінності у системах мотивації в Україні та закордоном визначаються культурними та економічними особливостями кожної країни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ В ПАТ «ОДЕСАКАБЕЛЬ»

2.1. Загальна характеристика ПАТ «Одескабель»

ПАТ «Одескабель» було засновано 9 квітня 1949 року з метою виробництва кабельно-провідникової продукції. Являючись публічним акціонерним товариством, воно має право на випуск акцій, доступних для покупки будь-якій зацікавленій особі за встановленою ціною.

Завод спеціалізується на електротехнічній промисловості, що є важливою галуззю машинобудування, яка забезпечує виробництво, передачу та перетворення електроенергії для різних сфер використання. Це підкреслює важливість даної галузі в сучасному житті, оскільки електроенергія є життєво важливою для всіх.

Підприємство посідає провідне місце в кабельній галузі країни, що свідчить про його успішну діяльність. Історія заводу розпочалася з постанови Ради Міністрів СРСР, що призвела до створення Державних союзних кабельних майстерень для виробництва шнурів та проводів.

У 1995 році завод було включено до переліку підприємств, які підлягали приватизації, і у 1996 році став відкритим акціонерним товариством. У 1999 році Кабінет Міністрів України прийняв рішення про приватизацію залишкових акцій, що перебували у державній власності.

Починаючи з травня 1953 року, завод розпочав виробництво кабельних виробів з полівінілхлоридною ізоляцією, що зробило його відомим. Першою продукцією у цьому напрямі стали дроти для промислових вибухових робіт, а пізніше почався випуск телефонних проводів та міських кабелів різної парності.

У 1956 році завод розширив свої можливості, введений в експлуатацію цех дозволив розширити асортимент кабельної продукції, що визначило статус заводу як великого виробника кабелів і дротів для електронної промисловості, радіотехніки та зв'язку. Була встановлена ділянка автоматичних ліній для виробництва телефонних жил фірми NOKIA з Фінляндії, а також була

впроваджена система автоматизованого керування та управління виробництвом.

Завод завжди був в курсі сучасних тенденцій та потреб ринку, що призвело до запуску в кінці 70-х років першого в СРСР серійного випуску міського телефонного кабелю з числом пар до 2400, а також виготовлення волоконно-оптичних кабелів зв'язку. У 1986 році був запущений автоматизований комплекс виробництва фірми NOKIA. У 1990 році завод почав здійснювати поставки кабелю NYM на міжнародні ринки, включаючи Австралію, Ірландію та Німеччину. Була також розроблена ділянка для виробництва різних типів оптичних кабелів для сільських, міських, зонових та магістральних ліній, а також для річкових переходів [12].

У період з 1996 по 2000 роки завод став відкритим акціонерним товариством, а на початку XXI століття було завершено його приватизацію, перетворивши Одеський кабельний завод на повністю приватне підприємство. Продовжуються поставки продукції за межі України.

Серед клієнтів ПАТ «Одесакабель» відомі великі телекомунікаційні компанії, такі як АТ "Казахтелеком", УМТС Міністерство Зв'язку Азербайджанської Республіки, АТ "Молдтелеком", ВАТ "Електрозв'язок", РУА "Белтелеком" та Електрозв'язок Грузії. На протязі цього періоду ПАТ "Одесакабель" запровадило систему якості ISO 9002:1 та відзначилося запуском нового цеху з виробництва LAN-кабелів та безкисневої мідної катанки. Також в цей період три провідні спеціалісти заводу отримали Державну премію України за комплекс дослідно-конструкторських та технологічних розробок для впровадження високих технологій при виробництві волоконно-оптичних кабелів. У наступні роки було запроваджено систему якості ISO 9001 версії 2000, а також системи менеджменту за міжнародними стандартами з навколишнього середовища, промислової безпеки та соціальної відповідальності. ПАТ «Одесакабель» також розпочало надавати підтримку соціально-незахищеним верствам населення, включаючи дітей з місцевих шкіл та дитячих будинків. Згодом завод розширив географію своїх поставок на

ринки Європи та розпочав виробництво нових видів кабелів для різноманітних застосувань.

Завод активно підтримує дітей з місцевих шкіл та дитячих будинків, а також інші соціально-незахищені верстви населення, які потребують госпіталів та будинків для людей похилого віку. У 2004 році була впроваджена система менеджменту згідно міжнародних стандартів, включаючи систему менеджменту навколишнього середовища ISO 14001:1996, систему менеджменту промислової безпеки OHSAS 18001:1999, та систему менеджменту соціальної відповідальності за SA 8000:2001. З 2005 року розпочалося співробітництво з європейськими компаніями, включаючи Tусо Electronics Polska Sp z.o.o. (Польща), British Telecom 21 Century Network та MILLER INDUSTRIAL INC. (Панама). Також були запуснені нові цехи для виробництва внутрішньооб'єктового ВОК та силових кабелів до 1 кВ. У 2007 році була розроблена та введена в експлуатацію цифрова кабельна розробка для модернізації телефонних мереж. Також був розпочатий випуск нагрівальних кабелів широкого спектру застосування [12].

У 2011 році завод почав виробництво нагрівальних кабелів для теплої підлоги та інтерфейсних кабелів. Також була отримана атестація від Держстандарту України та введена в експлуатацію сучасна випробувальна станція для силових кабелів до 35 кВ. Починаючи з 2012 року, завод розширив географію своїх поставок, зосереджуючи увагу на ринках Європейського Союзу, де основним експортним продуктом є LAN-кабель. Шахтні кабелі зв'язку від ПАТ «Одесакабель» пройшли сертифікацію в Державному Макіївському науково-дослідному інституті з безпеки робіт у гірничій промисловості, що дозволило їх використовувати у підземних виробництвах шахт.

Ще однією значущою подією цих років стало освоєння виробництва комбінованого кабелю (ВОК+LAN) та вогнестійких кабелів з ізоляцією. Нагрівальна секція WOKS була запуснена у 2013 році. У 2014 році завершено черговий етап модернізації виробничих потужностей цеху волоконно-оптичних

кабелів (ВОК). Дві нові сучасні виробничі лінії були встановлені, а три вже існуючі були вдосконалені. Таким чином, завод підвищив свою продуктивність та якість виробництва.

З 2014 року був завершений наступний етап модернізації виробничих потужностей цеху ВОК. Два нові сучасні виробничі лінії були встановлені, а тривалий процес вдосконалення трьох існуючих ліній був завершений. У результаті завод став переможцем 10-го Міжнародного турніру з якості країн центральної та східної Європи та 19-го Українського національного конкурсу якості. Обсяги виробництва LAN кабелів були розширені, а також був налагоджений випуск нових видів ВОК.

У 2015 році був введений в експлуатацію складський логістичний центр на 1300 палетних місць. А в наступному році завод розпочав виробництво унікального кабелю на номінальну напругу 10 кВ з особливо великим перетином струмопровідної жилки 800 мм².

У 2016 році пройшов ресертифікаційний аудит системи менеджменту якості (СМЯ) за новою версією міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Почалося виробництво ВОК, призначеного для прокладання методом мікрозадувки. Також було розпочато розширення географії поставок та переорієнтування ринків збуту з СНД на країни Європи.

У 2018 році на ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» був запущений новий виробничий комплекс для випуску сучасних LAN-кабелів. Цей комплекс складається з німецького та французького виробничого обладнання, що дозволяє виробляти кабель, що відповідає всім нормам міжнародних стандартів енергетики Східної Європи

ПАТ «Одесакабель» – найбільший виробник кабельно-провідникової продукції в Україні. У асортименті заводу представлено понад 10 000 видів продукції різних розмірів. Серед них є силові кабелі середньої напруги, проводи для ліній електропередач (ЛЕП), кабелі для сонячних електростанцій, різноманітні типи електричних проводів (включаючи монтажні, установчі та контрольні), шнури з'єднувальні, а також волоконно-оптичні, LAN-кабелі,

телефонні та цифрові xDSL кабелі, а також радіочастотні кабелі, нагрівальні кабелі для систем електрообігріву та протиобледеніння, і багато іншого. Основним видом продукції, що виробляє ПАТ "Одесакабель", за рахунок продажу яких емітент отримав більше 10 відсотків доходу за 2022 рік є кабельно-провідникова продукція [12].

Кабелі зв'язку застосовуються як всередині, так і поза будівлями, вони також призначені для монтажу під землею. Їх використовують як у віддалених, так і місцевих мережах зв'язку, які прокладаються як в сільських, так і міських умовах, а навіть у польових умовах. Ця класифікація кабелів характеризується ізоляцією з поліетилену, що забезпечує підвищену гнучкість конструкції та надійний захист від ударів струмом під час монтажу. Під час установки такі дроти можна згинати і скручувати, при цьому вони залишаються працездатними.

Також, ПАТ «Одесакабель» виробляє такі види кабелів зв'язку: кабелі для сигналізації та блокування, кабелі зв'язку шахтні, кабелі телефонні для мереж абонентського доступу, кабелі зв'язку високочастотні, кабелі зв'язку телефонні та станційні, кабелі та проводи зв'язку.

ПАТ «Одесакабель» виробляє такі види силових кабелів, проводів, кабелів з вилками: неізольовані проводи, кабелі силові з XLPE ізоляцією до 1 кВ, проводи самонесучі ізольовані, проводи та шнури, кабелі контрольні, кабелі та проводи для рухомого складу, вогнестійкий кабель, кабелі силові з полівінхлорид ізоляцією до 0,66-6 кВ, кабель для сонячних електростанцій, кабель силовий гнучкий КГНВ, кабелі силові з XLPE ізоляцією 6-35 кВ, кабелі з вилками.

ПАТ «Одесакабель» є одним із провідних виробників, що відповідає світовим стандартам у таких галузях, як:

- виробництво телефонних кабелів зв'язку;
- виготовлення волоконно-оптичних кабелів;
- виробництво LAN-кабелів.

Продукція компанії має сертифікацію Міністерства зв'язку України і пройшла випробування з сертифікації в "Lucent Technologies" (Нідерланди) та "Sumitomo" (Японія). У 1998 році почалася робота за системою стандарту ISO-9002, і в 1999 році було отримано сертифікат ISO-9002. Це дозволило збільшити обсяги експорту в інші країни.

У 2000 році розпочалося будівництво цеху для виробництва LAN-кабелів, який був запущений в 2001 році. У 2002 році компанія впровадила систему якості ISO 9001:2000. У 2003 році був введений новий цех для виробництва мідної катанки – основного матеріалу для виробництва мідних кабелів зв'язку. У 2005 році був введений цех для виробництва внутрішньооб'єктового волоконно-оптичного кабелю. У 2007 році був запущений новий цех для виробництва силових кабелів до 1 кВ.

У 2008 році було розпочато виробництво нагрівальних кабелів та модернізація виробничих потужностей для LAN-кабелів. У 2009 році були введені потужності для виробництва силового мідного та алюмінієвого кабелю до 10 кВ. У 2010 році були встановлені додаткові потужності для збільшення виробництва цифрових та LAN-кабелів. У 2011 році було запущено виробництво силового кабелю до 35 кВ та введено в експлуатацію сучасну випробувальну станцію для силових кабелів.

У 2012 році були реалізовані проекти для виробництва нагрівальних секцій торгової марки WOKS, призначених для різних застосувань. З 2012 по 2019 рік компанія продовжує рости, виконуючи чергові етапи модернізації виробничих потужностей цехів LAN та ВОК (волоконно-оптичних кабелів). Це лише частина досягнень заводу протягом його 70-річної історії [14].

Наразі основним ринком збуту волоконно-оптичних кабелів залишається Україна та країни Європи та Азії. Експорт волоконно-оптичного кабелю у 2021 році здійснювався до 11 країн і становив 40% від загальної реалізації. Товарний випуск LAN-кабелю у 2022 році становив 120,1 тис. км на суму 770,3 млн. грн., що на 23% більше ніж у 2020 році. Обсяг реалізації зріс на 22%. Експорт LAN-кабелю здійснювався до 17 країн, що становить 59% від обсягу реалізації цього

виду продукції. Відповідно, в Україні реалізовано 41%. Триває зростання виробництва секцій та комплектів нагрівальних.

Основними споживачами продукції ПАТ «Одесакабель» є телекомунікаційні компанії, приватні провайдери послуг доступу до мережі Інтернет, оператори кабельного телебачення, підприємства вугільної, гірнично-збагачувальної, енергопостачальної галузі, державні та відомчі установи, гуртово-роздрібні компанії та посередницькі фірми. Продукція ПАТ «Одесакабель» користується попитом як всередині країни, так і за її межами, що пов'язано з ростом кількості інтернет-споживачів та розвитку систем інтегративних комунікацій. У 2021 році постачання продукції ПАТ «Одесакабель» здійснювалось у 19 країн Світу, що підтверджує конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. Зокрема експорт LAN-кабелю здійснювався до 17 країн, що становить 59% від обсягу реалізації цього виду продукції. Підприємство розширює географію постачання продукції, щоб не залежати від одного-двох ринків і мати можливість нарощувати обсяги продажу продукції.

Продукція підприємства використовується на сотнях об'єктів. Частина з яких представляють: ДТЕК (найбільший приватний енергохолдинг України), ЄВРАЗ Україна, ПАТ «Запоріжсталь», «Запорізький титано-магнієвий комбінат», ПАТ «Криворізький залізрудний комбінат», «Євроформат», будівельна компанія «KADORR Group». До основних конкурентів відносять Южкабель, КатехЕлектро та Крок ГТ.

Технологічний процес створення кабелю включає кілька етапів, кожен з яких вимагає різного виду обладнання. Починаючи з волочіння, металеві заготовки проходять через волоконний пристрій з меншим діаметром, де вони розтягуються. Волоки є ключовим елементом цього процесу. Тип обладнання залежить від кількості волокон та діаметру барабана. Після цього метал покривають ізоляцією, що може бути виконано за допомогою синтетичного пластику або гумових сумішей. Поліетиленові гранули нагріваються і пропускаються через екструдер, після чого провід охолоджується у ванні,

перевіряються параметри та формуються котушки. Після цього йде скручування тонкого дроту (мідного або алюмінієвого) та підготовка жил на крутильній машині. Також на цьому етапі скручують жилу, дріт та стренгу, а також формують ізоляцію для готового кабелю. Машини розрізняються за кількістю жил, натягом і скруткою. Готовий провід ізолюється на екструзійному верстаті, а потім бронюється свинцем або сталлю, використовують сталеву або гофровану оцинковану стрічку, а також металевий дріт.

Основні напрями удосконалення виробничих процесів включають створення систем оперативного планування, скорочення термінів виготовлення та постачання продукції, підвищення якості, надійне пакування готової продукції та оперативне навантаження. Виробництво кабельної продукції охоплює технологічні операції, включаючи створення продукції, випробування кабелю, контроль якості, маркування готового виробу, його упаковку та доставку клієнту. Провід проходить випробування на електричну міцність та замикання, де він піддається напрузі кілька тисяч вольт для перевірки здатності ізоляції витримувати цю напругу, а також наявності пробіїв. Виробництво включає 5 цехів: цех №1 виробництва ШИП (шнур ізоляційний пластиковий); цех №2 кабельно-провідникової продукції; цех №3; цех виробництва ВОК; дослідно-експериментальний цех.

Випробувальна лабораторія ПАТ «Одесакабель» з 2006 року має акредитацію на технічну компетентність за ДСТУ ISO/IEC 17025 для проведення оцінки відповідності кабельно-провідникової продукції підприємства. Лабораторія оснащена сучасним тестовим обладнанням світових виробників, що дозволяє проводити періодичні, типові, контрольні та приймально-здатні випробування. Ці підрозділи також володіють унікальним обладнанням для вимірювань та випробувань, як то установка для комплексного вимірювання параметрів кабелів AESA-9500, оптико-емісійний спектрометр ARL 4460 для визначення масової частки елементів у міді, випробувальний стенд SR-100 kV для перевірки високою напругою та

визначення рівня часткових розрядів у силових кабелях, та інше. Випробувальні підрозділи оснащені унікальним обладнанням для вимірювань та випробувань, що гарантує якість продукції протягом усього терміну експлуатації.

Підприємство має предметно-технологічний тип виробничої структури, а до допоміжних та обслуговуючих підрозділів відносяться ремонтно-будівельна дільниця, ділянка з експлуатації та ремонту енергетичного обладнання, паросиловий ділянка, склад, підйомно-транспортне обслуговування.

Основні напрями удосконалення виробничих процесів включають створення систем оперативного планування, скорочення термінів виготовлення та постачання продукції, підвищення якості, надійне пакування готової продукції та оперативне навантаження. Виробництво кабельної продукції охоплює технологічні операції, включаючи створення продукції, випробування кабелю, контроль якості, маркування готового виробу, його упаковку та доставку клієнту. Провід проходить випробування на електричну міцність та замикання, де він піддається напрузі кілька тисяч вольт для перевірки здатності ізоляції витримувати цю напругу, а також наявності пробоїв.

Випробувальна лабораторія ПАТ «Одесакабель» з 2006 року має акредитацію на технічну компетентність за ДСТУ ISO/IEC 17025 для проведення оцінки відповідності кабельно-провідникової продукції підприємства. Лабораторія оснащена сучасним тестовим обладнанням світових виробників, що дозволяє проводити періодичні, типові, контрольні та приймально-здатні випробування. Ці підрозділи також володіють унікальним обладнанням для вимірювань та випробувань, як то установка для комплексного вимірювання параметрів кабелів AESA-9500, оптико-емісійний спектрометр ARL 4460 для визначення масової частки елементів у міді, випробувальний стенд SR-100 kV для перевірки високою напругою та визначення рівня часткових розрядів у силових кабелях, та інше..

Динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «Одесакабель» за 2022 рік представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ "Одескабель" за 2022 р/

Основний вид продукції*	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру**)	у грошовій формі (тис.грн.)	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру**)	у грошовій формі (тис. грн.)	у % до всієї реалізованої продукції
Кабель міський телефонний	49,7	6899,6	0,51	50,1	6481,4	0,5
Волоконно-оптичні кабелі	191746,0	203192,9	15	196987,5	211985,5	16,23
Дріт та кабелі силові	5833,9	553161,2	40,83	5553,9	510029,1	39,05
Кабелі для структурованих кабельних систем	32159,2	324758,8	23,97	30311,8	308994,7	23,66
Радіотрансляційний кабель	1795,6	34418	2,54	1925,4	32401,1	2,48

Джерело: складено автором на основі [35]

Як можна побачити у табл. 2.1. найбільше у натуральному вимірі ПАТ «Одесакабель» виробляє волоконно-оптичного кабелю, проте у грошовому вимірі ця продукція займає лише 3 місце, після дроту та кабелів силових.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних економічних показників ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
	2020	2021	2022	2022/2021		2022/2021	
				абсолютне	відносне, у %	абсолютне	відносне, у %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1749158	2072142	1560833	-188325	-10,77	-511309	-24,68
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	1456502	1723220	1234091	-222411	-15,27	-489129	-28,38
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-27104	55399	-27237	-133	x	-82636	-x

Джерело: складено автором на основі [32-34]

Я свідчать дані табл. 2.2, протягом 2020-2022рр. на ПАТ «Одескабель» спостерігається негативні тенденції до падіння обсягів реалізації, у 2022 р. на 10,77% у порівнянні з 2021 р., та на 24,68% порівняно з 2021 р.

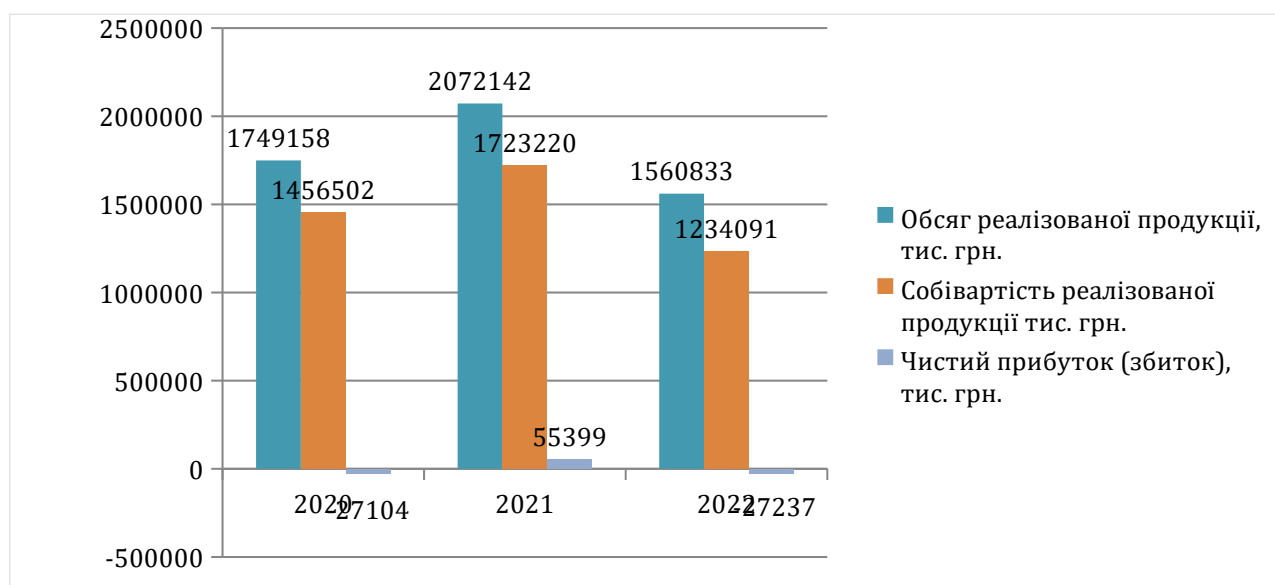


Рис. 2.1 – Динаміка основних економічних показників ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [32-34]

Необхідним етапом аналізу оцінки ефективності діяльності кожної компанії є аналіз структури її витрат (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ефективності використання матеріальних ресурсів ПАТ «Одескабель» за 2018-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
	2020	2021	2022	2022/2021		2022/2021	
				абсолютне	відносне, у %	абсолютне	відносне, у %
Матеріальні затрати, тис. грн.	1325257	1631890	1101456	306633	23,14	-530434	-32,50
Витрати на оплату праці, тис. грн.	213011	233193	171010	20182	9,47	-62183	-26,67
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	42634	47 027	36242	4393	10,30	-10785	-22,93
Амортизація, тис. грн.	48230	53622	52254	5392	11,18	-1368	-2,55
Інші операційні витрати, тис. грн.	164575	148524	159252	-16051	-9,75	10728	7,22
Разом, тис. грн.	1796707	2114256	1520214	317549	17,67	-594042	-28,10

Джерело: складено автором на основі [32-34]

Оскільки виробництво ПАТ «Одескабель» є досить матеріаломістким, доречним є аналіз рівня використання матеріальних ресурсів табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ефективності використання матеріальних ресурсів ПАТ «Одескабель» за 2018-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
	2020	2021	2022	2022/2021		2022/2021	
				абсолютне	відносне, у %	абсолютне	відносне, у %
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,201	1,202	1,265	322984	18,47	-511309	-24,68
Матеріалоємність, грн./грн.	0,833	0,832	0,791	266718	18,31	-489129	-28,38

Джерело: складено автором на основі [32-34]

Як видно з табл. 2.4 ПАТ «Одескабель» за 2018-2022 рр., що матеріаломісткість продукції зменшилась з 0,833 грн у 2020 р. до 0,791 грн у 2022р. Графічно динаміку матеріаловіддачі на ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр. представлено на рис. 2.2.

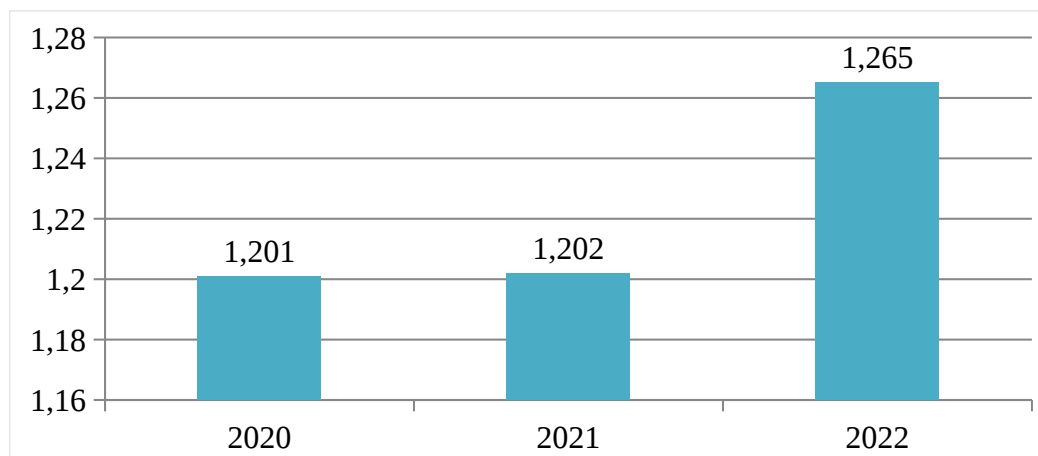


Рис. 2.2 – Динаміка матеріаловіддачі на ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [32-34]

Таким чином, можна відзначити, що ПАТ «Одескабель» у 2022 р. спромігся значно покращити рівень використання матеріалів.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Одескбель»

Оцінка динаміки основних техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр. є вкрай важливою для визначення стійкості та ефективності роботи підприємства. За період 2018-2022 років ПАТ «Одескабель» пережив значні зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Проведення детального аналізу динаміки техніко-економічних показників дозволяє оцінити, як підприємство адаптувалося до змінних ринкових умов, впливу економічних криз та інших зовнішніх факторів. Оцінка динаміки таких показників також допомагає виявити внутрішні проблеми, пов'язані з управлінням витратами, ефективністю виробничих процесів та фінансовою стійкістю. Це, у свою чергу, дозволяє розробити конкретні заходи для покращення фінансово-господарської діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в майбутньому.

Динаміку основних показників ефективності виробництва на підприємстві наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників ефективності виробництва на ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
	2020	2021	2022	2022/2021		2022/2021	
				абсолютне	відносне,	абсолютне	відносне,
					у %		у %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1749158	2072142	1560833	322984	18,47	-511309	-24,68
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1456502	1723220	1234091	266718	18,31	-489129	-28,38
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	493119,5	481660,5	459755,5	-11459	-2,32	-21905	-4,55
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1003	986	921	-17	-1,69	-65	-6,59
Фондоозброєність, грн.	766,9	756,14	826,89	-10,76	-1,40	70,75	9,36

Фондовіддача, грн.	3,55	4,3	3,39	0,75	21,13	-0,91	-21,16
Фондоємність, грн.	0,28	0,23	0,29	-0,05	-17,86	0,06	26,09
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1256493,5	1320416	1369311	63922,5	5,09	48895	3,70
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	426233	440380,5	454461,5	14147,5	3,32	14081	3,20
Коефіцієнт оборотності, обороти	1,39	1,57	1,14	0,18	12,95	-0,43	-27,39
Тривалість обороту, дні	258,99	229,29	315,79	-29,7	-11,47	86,5	37,73
Середньорічний виробіток одного працівника, грн./особу	1743,93	2101,56	1694,72	357,638	20,51	-406,85	-19,36
Витрати на 1 грн. РП, грн./грн.	0,83	0,83	0,79	-0,00107	-0,13	-0,041	-4,92
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-27104	55399	-27237	-133	0,5	-82636	-149,2

Джерело: складено автором на основі [32-34]

На основі даних про динаміку основних показників ефективності виробництва на ПАТ "Одескабель" за 2020-2022 рр. можна зробити наступні висновки: відбулось збільшення чистого доходу у 2021 році порівняно з 2020 роком на 18,47%, але потім відбулося зменшення на 24,68% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Щодо повної собівартості реалізованої продукції, то спостерігається аналогічна динаміка: збільшення на 18,31% у 2021 році порівняно з 2020 роком та зменшення на 28,38% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Щодо середньорічної вартості основних засобів, то за останні два роки спостерігається загальне зниження. На 2,32% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком та на 4,55% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Фондоозброєність зменшилась на 1,4% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком та збільшилась на 9,36% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Показник фондовіддачі показує збільшення на 21,13% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але значне зменшення на 21,16% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Спостерігається зменшення фондоємності на 17,86% у 2021 році

порівняно з 2020 роком, та збільшення на 26,09% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Відбулося збільшення продуктивності праці на 20,51% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком та подальше зменшення на 19,36% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Середньорічна вартість активів зросла на 5,09% у 2021 році порівняно з 2020 роком, також зросла на 3,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком,. Розрахунок коефіцієнта оборотності показує, що ефективність використання оборотних коштів ПАТ «Одескабель» у 2021 році підвищилась у порівнянні з 2020 роком, так як на кожен гривню залучених коштів було реалізовано продукції на 12,9% більше, а тривалість обороту знизилась на 11,5%, що свідчить про прискорення оборотності товарів та вивільнення грошових коштів з обороту. А потім коефіцієнт оборотності різко знизився у 2022 році на 27,4%, а тривалість обороту зросла на 37,7%, що свідчить про уповільнення оборотності товару та є негативним чинником.

Щодо середньорічної вартості власного капіталу, то цей показник також демонструє зростання протягом обох років. Зростання на 3,32% у 2021 році порівняно з 2020 роком та зростання на 3,20% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Щодо витрат на 1 грн реалізованої продукції, то у 2020р. та у 2021 р. вони складали 0,83 грн, а у 2022 . скоротилися на 4,9% і склали 0,79 грн., що є позитивною тенденцією.

Щодо динаміки чистого прибутку (збитку), то на підприємстві у 2020 р. та 2022 р. спостерігалася негативна ситуація, воно було збитковим.

Узагальнюючи, наявні дані свідчать про змішаний образ ефективності підприємства. Зростання обсягів продажів і прибутку в 2021 році були позитивними, у зв'язку з виходом підприємства з кризи після епідемії COVID-19, але через початок повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації на територію України у 2022 році, ПАТ «Одескабель» було вимушене припинити роботу підприємства на 2 місяці, відбулося різке

зниження у 2022 році та зменшення вартості активів та капіталу, що негативно вплинуло на ефективність роботи заводу.

Показники рентабельності є ключовими фінансовими метриками, які використовуються для виміру прибутковості підприємства або конкретного проекту. Вони допомагають оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для здобуття прибутку. Рентабельність продукції вимірює відсоток чистого прибутку від реалізації продукції відносно вартості цієї продукції. Рентабельність продажів вказує на ефективність використання обсягів продажу в генерації прибутку. Розраховується як відсоток чистого прибутку від виручки від продажу. Рентабельність активів відображає, який обсяг прибутку генерується від використання активів підприємства. Рентабельність власного капіталу вказує на ефективність використання капіталу власників для генерації прибутку. Аналіз показників рентабельності наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності ПАТ «Одесакабель» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
	2020	2021	2022	2022/2021		2022/2021	
				абсолютне	відносне, у %	абсолютне	відносне, у %
Рентабельність продукції, %	-1,86	3,22	-2,21	5,08	X	-5,43	X
Рентабельність продажів, %	-1,55	2,67	-1,75	4,22	X	-4,42	X
Рентабельність активів, %	-2,16	4,19	-1,99	6,35	X	-6,18	X
Рентабельність власного капіталу, %	-6,36	12,58	-5,99	18,94	X	-18,57	X

Джерело: складено автором на основі [32-34]

З динаміки вказаних показників рентабельності можна зробити наступні висновки щодо ефективності роботи підприємства. Рентабельність продукції зросла на 5,08% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але знизилася на 5,43% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Рентабельність продажів також зросла на 4,22% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але показала падіння на 4,42% у

2022 році порівняно з 2021 роком. Рентабельність активів зросла на 6,35% у 2021 році порівняно з 2020 роком і знизилася на 6,18% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Рентабельність власного капіталу суттєво збільшилася на 18,94% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але різко впала на 18,57% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Проаналізувавши динаміку показників рентабельності можна підсумувати, що з 2020 року по 2021 рік відбувається зріст показників у зв'язку з відновленням функціонування підприємства після епідемії COVID-19, але відбувається зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком, це пов'язано з закриттям підприємства на 2 місяці у зв'язку з початком війни, а також з нестабільною та небезпечною ситуацією в країні у 2022 році.

Аналіз фінансового стану підприємства – це процес оцінки фінансової діяльності та фінансової стійкості компанії. Він включає в себе оцінку фінансових звітів ліквідності, фінансового ризику та інших ключових аспектів.. Аналіз показників ліквідності ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 роки наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2. 7 – Аналіз показників ліквідності ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 2 -2,51	0,876	0,964	0,972	0,088	0,008
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1	0,476	0,498	0,513	0,022	0,015
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,063	0,067	0,066	0,004	-0,001

Джерело: складено автором на основі [32-34]

З 2020 року по 2021 рік спостерігалось покращення коефіцієнта загальної ліквідності, що вказує на здатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання. Проте з 2021 року по 2022 рік покращення було менш значущим.

Норматив вимагає значення від 2 до 2,51, що свідчить про те, що підприємство має проблеми зі здатністю виконати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності також покращився з 2020 року по 2021 рік, а потім знову зріс з 2021 року по 2022 рік. Норматив вимагає значення не менше 1, що означає, що підприємство не має достатньо ресурсів для покриття поточних зобов'язань.

Загальна тенденція коефіцієнта абсолютної ліквідності показує невелике зростання з 2020 року по 2021 рік, але відбулося зниження з 2021 року по 2022 рік. Норматив вимагає значення не менше 0,2, що свідчить про нездатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання за допомогою готівкових або легко ліквідованих активів. Загалом, хоча деякі показники ліквідності покращилися, є проблеми з відповідністю нормативам, що вказує на те, що підприємство стикається з труднощами.

Важливими для аналізу є також показники фінансової стійкості (рис 2.2).

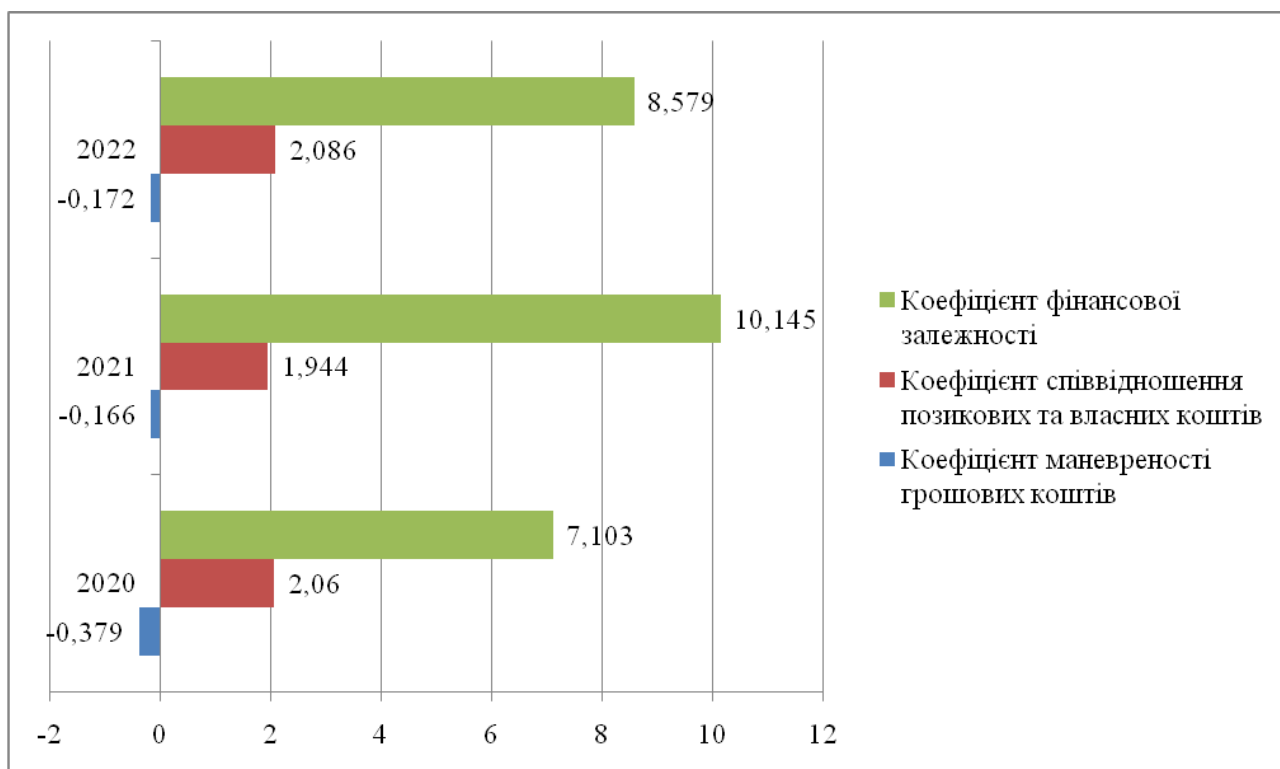


Рисунок – 2.3 Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Одесакабель» за 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [32-34]

Таким чином, можна бачити, що маневреність грошових коштів є негативною і менше нуля, що вказує на залежність підприємства від кредиторів. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів свідчить про те, що в обігу знаходиться більше позикових коштів, ніж власних, і це співвідношення з кожним роком стає все більш значним. Зростання коефіцієнта фінансової залежності також вказує на збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Це є негативним фактором, оскільки зменшує фінансову стійкість підприємства.

2.3. Аналіз ефективності існуючої системи стимулювання праці на ПАТ «Одескабель»

Аналіз ефективності існуючої системи стимулювання праці є надзвичайно важливим для будь-якого підприємства, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки діючі заходи мотивують персонал до досягнення високих результатів та сприяють підвищенню продуктивності праці. Цей аналіз допомагає виявити слабкі місця у системі стимулювання та визначити можливості для її вдосконалення, що є ключовим для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

По-перше, такий аналіз дозволяє керівництву підприємства зрозуміти, які методи мотивації є найбільш ефективними для різних категорій працівників. Це, у свою чергу, сприяє більш точному налаштуванню системи стимулювання відповідно до потреб та очікувань співробітників, що позитивно впливає на їхню задоволеність роботою та рівень залученості. По-друге, оцінка ефективності стимулювання дозволяє виявити, чи забезпечує поточна система адекватну винагороду за внесок працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства. Це допомагає уникнути ситуацій, коли працівники відчують себе недооціненими або несправедливо винагородженими, що може призводити до зниження мотивації та продуктивності.

По-третє, аналіз ефективності системи стимулювання праці є важливим інструментом для виявлення та усунення будь-яких дисбалансів або нерівностей у винагородах, що можуть викликати напругу у колективі та впливати на внутрішню атмосферу. Завдяки цьому аналізу можна забезпечити справедливий та прозорий підхід до мотивації, що сприятиме створенню позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

По-четверте, регулярний аналіз та коригування системи стимулювання дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку праці, залучаючи та утримуючи талановитих працівників. У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін у бізнес-середовищі, ефективна система стимулювання є одним з ключових факторів успіху підприємства.

До того ж повномасштабне вторгненням російської федерації на територію України у 2022 році також досить суттєво вплинуло на діяльність ПАТ «Одескабель» та зокрема на чисельність персоналу рис. 2.3.

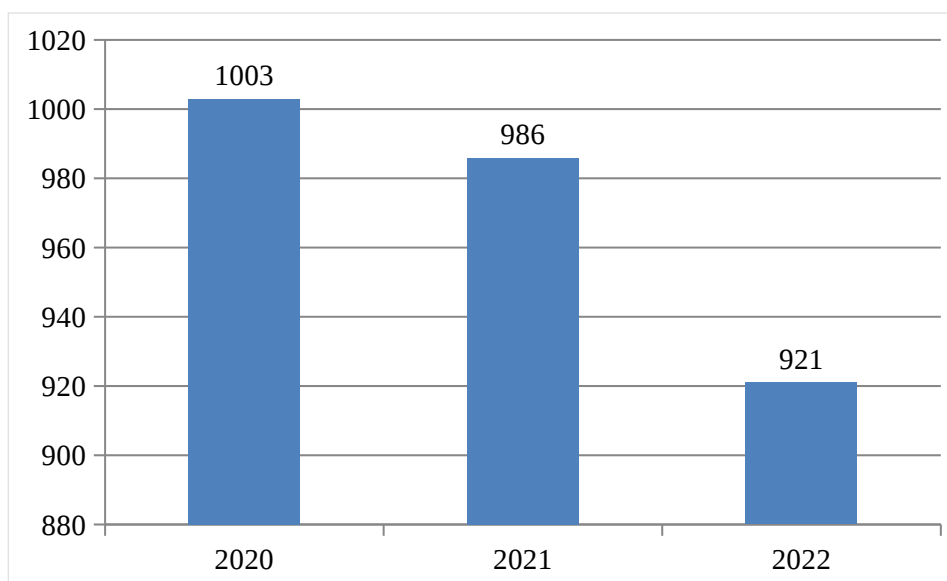


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [32-34]

Згідно рис. 2.4 можна побачити, що у 2022 році на підприємстві працює 921 особа. Кількість працівників за останні 3 роки роботи підприємства

зменшилась майже на 10%. У 2020 році кількість персоналу становила 1003 особи, що забезпечувало стабільне функціонування підприємства.

Аналіз продуктивності є критично важливим для мотивації персоналу, оскільки дозволяє чітко оцінити внесок кожного працівника у загальні результати діяльності підприємства. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони в роботі співробітників, що створює основу для розробки ефективних програм мотивації. По-перше, завдяки аналізу продуктивності можна встановити об'єктивні та досяжні цілі для працівників, що підвищує їхню мотивацію досягати встановлених результатів. По-друге, цей аналіз дозволяє виявити потреби в навчанні та розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників і, відповідно, їхньої продуктивності. По-третє, результати аналізу продуктивності можна використовувати для обґрунтування матеріальних і нематеріальних заохочень, що стимулює працівників працювати ефективніше та з більшою віддачею. Крім того, регулярний аналіз продуктивності допомагає створити прозору та справедливую систему оцінки результатів праці, що підвищує довіру працівників до керівництва та зміцнює корпоративну культуру. Загалом, систематичний аналіз продуктивності є важливим інструментом для підтримки високого рівня мотивації персоналу та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Аналіз динаміки показників продуктивності праці ПАТ «Одескабель» (рис.. 2.5).

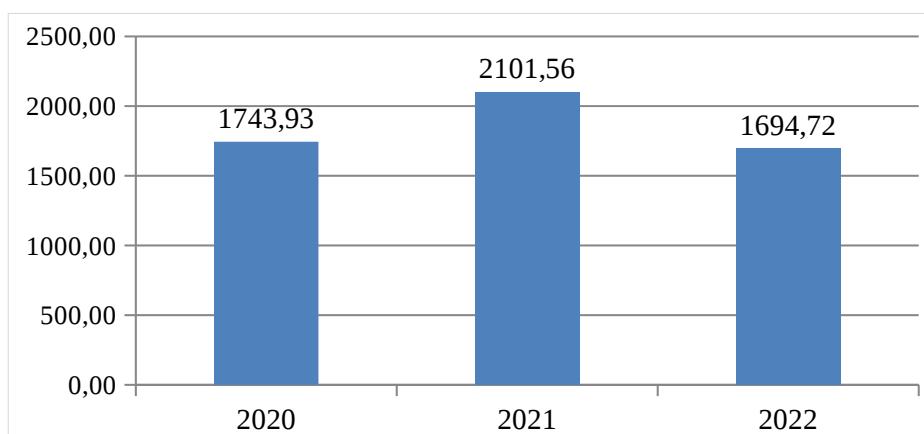


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [32-34]

Згідно рис. 2.5 можна побачити, що хоча середньорічний виробіток зростав з 2020 р. по 2021 р. на 20.52% (з 1743,93 грн. до 2101,56 грн. на особу), у 2022 р. він знову знизився на 19.36% до 1694,72 грн. на особу. Зниження продуктивності може бути пов'язане із зменшенням мотивації працівників, неефективністю робочих процесів та впливом економічного середовища, що ускладнює збільшення продуктивності.

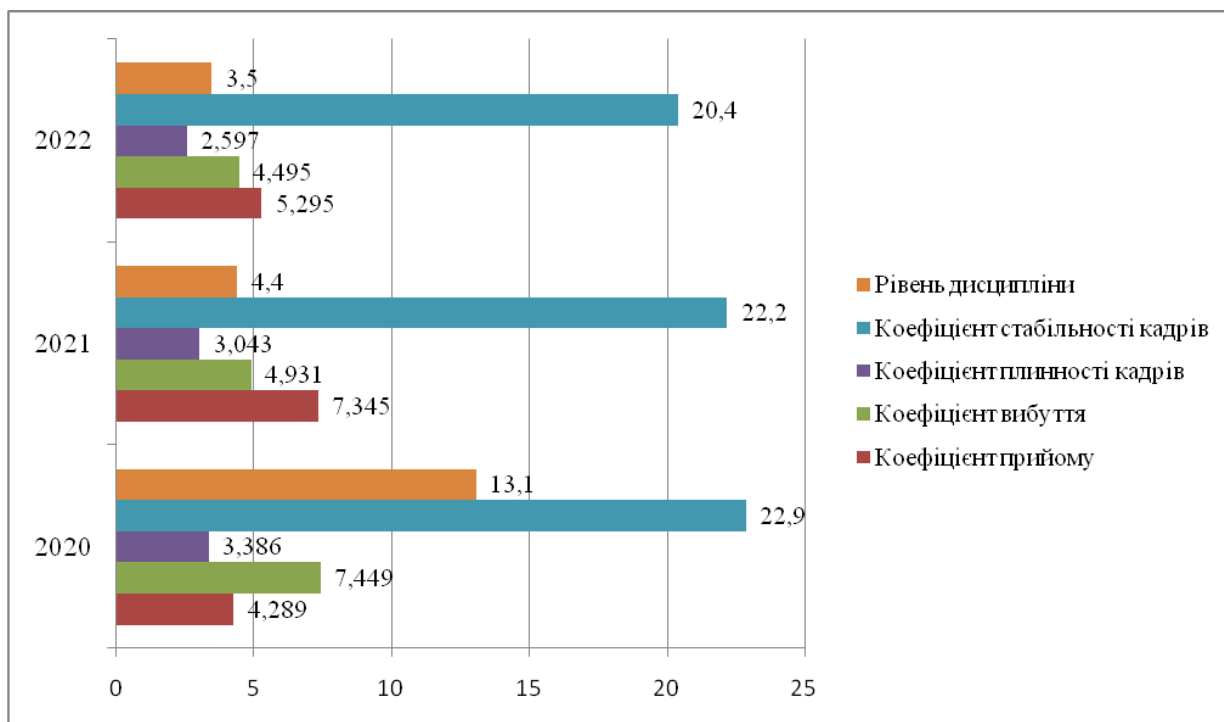


Рисунок 2.6 – Коефіцієнти руху трудових ресурсів ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [32-34]

Для розробки подальших шляхів стимулювання персоналу необхідно також здійснити аналіз витрат на оплату праці, оскільки це дозволяє виявити економічну ефективність існуючих систем мотивації та вчасно виявити можливі недоліки. Глибокий аналіз витрат на оплату праці дозволяє зрозуміти, чи відповідають витрати на стимулювання працівників їхній продуктивності та внеску в загальний результат компанії. Це також дає змогу виявити зайві витрати або, навпаки, недофінансування певних стимулюючих програм, що може негативно впливати на мотивацію та задоволеність працівників.

Крім того, аналіз витрат на оплату праці сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення системи стимулювання. Розуміння реальних витрат допомагає керівництву визначити, які саме методи мотивації є найбільш ефективними та економічно доцільними. Це дає можливість оптимізувати витрати, спрямовуючи ресурси на ті заходи, що мають найвищу віддачу. Таким чином, детальний аналіз витрат на оплату праці стає важливим інструментом для розробки стратегії стимулювання, яка не лише покращує продуктивність, але й забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Для розробки подальших шляхів стимулювання персоналу необхідно також здійснити аналіз витрат на оплату праці у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка витрат на оплату праці персоналу
ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
	2020	2021	2022	2022/2021		2022/2021	
				абсолютне	відносне, у %	абсолютне	відносне, у %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1749158	2072142	1560833	-188325	-10,77	-511309	-24,68
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1003	986	921	-82	-8,18	-65	-6,59
Середньорічний виробіток одного працівника, грн. /особу	1743,93	2101,56	1694,72	-49,21	-2,82	-406,85	-19,36
Витрати на оплату праці, тис. грн.	213 011	233 193	171010	-42001	-19,72	-62183	-26,67
Середньорічний рівень оплати праці 1 працівника, тис.грн/ос	212,37	236,50	185,68	-26,695	-12,57	-50,825	-21,49
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис.грн. /особу	17,70	19,71	15,47	-2,2246	-12,57	-4,2355	-21,49

Джерело: розраховано автором на основі [32-34]

Згідно табл. 2.8 можна побачити, що витрати на оплату праці скоротилися на 26.67% до 171,010 тис. грн. в 2022 році, порівняно з 2021 р. що корелює зі зменшенням чисельності працівників і зарплати, та може бути спрямоване на зниження загальних витрат в умовах фінансових труднощів.

Щодо середньорічного та середньомісячного рівня оплати праці, то обидва показники знизились протягом 2022 року: середньорічна зарплата на 21.49% до 185.68 тис. грн., а середньомісячна – також на 21.49% до 15.47 тис. грн. Це може бути результатом зниження заробітних плат у відповідь на економічні складнощі та потребу у зниженні витрат.

Аналіз зарплатовіддачі є важливим інструментом для оцінки ефективності витрат на оплату праці та їхнього впливу на продуктивність підприємства. Цей аналіз дозволяє керівництву зрозуміти, наскільки ефективно використовується фонд заробітної плати і чи відповідає рівень оплати праці внеску працівників у загальні результати компанії.

Динаміка ефективності витрат на оплату праці персоналу ПАТ «Одесакабель» за 2020-2022 рр. представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка ефективності витрат на оплату праці персоналу ПАТ «Одесакабель» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
	2020	2021	2022	2022/2021		2022/2021	
				абсолютн е	відносне , у %	абсолютн е	відносне , у %
Зарплатовіддача, грн/грн	8,21	8,89	9,13	0,91556	11,15	0,24119	2,71
Зарплатоємність, грн./грн	0,12	0,11	0,11	-0,0122	-10,03	-0,003	-2,64

Джерело: розраховано автором на основі [32-34]

Показник зарплатовіддачі демонструє ефективність витрат на оплату праці та здатність генерувати дохід підприємства. Так, зарплатовіддача покращилася з 8.21 грн/грн у 2020 році до 9.13 грн/грн у 2022 році, зростання склало 2.71% порівняно з 2021 роком. Значення у 2022 році показує, що кожна гривня, витрачена на зарплати, приносить більший дохід, ніж у попередні роки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

3.1. Вдосконалення системи преміювання працівників як інструмент стимулювання персоналу ПАТ «Одескабель»

Удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПАТ «Одескабель» є важливим кроком для підвищення ефективності роботи компанії. Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств не лише високої якості продукції, але й гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Для досягнення цього необхідно забезпечити високий рівень мотивації працівників, що можливо лише за умови наявності справедливої та прозорої системи стимулювання. Така система повинна враховувати як особистий внесок кожного працівника, так і загальні результати роботи колективу.

Підвищення рівня задоволеності працівників безпосередньо впливає на їх продуктивність і якість виконуваної роботи. Дослідження показують, що мотивовані працівники більш схильні до інновацій, готові вкладати більше зусиль у виконання своїх обов'язків і демонструють вищу лояльність до компанії. Аналіз наявної системи стимулювання на ПАТ «Одескабель» демонструє певну застарілість, неактуальність та обмеженість, не здатну зацікавити та утримати молоді кадри. Тому нами пропонується удосконалити систему стимулювання на основі ключових показників ефективності (KPI) дозволить ПАТ «Одескабель» не тільки утримати талановитих працівників, але й залучити нових, що стане значним конкурентною перевагою на ринку.

Крім того, удосконалення системи стимулювання праці сприяє більш чіткому розумінню працівниками своїх цілей та завдань, а також їх ролі у досягненні загальних корпоративних цілей. Впровадження KPI дозволяє кожному працівнику бачити прямий зв'язок між своїм вкладом і винагородою, що значно підвищує мотивацію та відповідальність за результати своєї роботи. Це також допомагає керівництву компанії більш об'єктивно оцінювати

ефективність працівників та приймати обґрунтовані рішення щодо їх винагороди.

Важливо також врахувати, що удосконалення системи стимулювання праці сприяє покращенню внутрішнього клімату в колективі. Прозора та справедлива система винагородження знижує рівень конфліктів, підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на загальну ефективність роботи компанії. Таким чином, інвестиції в удосконалення системи стимулювання праці є стратегічно важливими для забезпечення сталого розвитку та успіху ПАТ «Одескабель» на сучасному ринку.

Методологія преміювання працівників за допомогою ключових показників ефективності (KPI) базується на об'єктивному оцінюванні результатів діяльності кожного працівника відповідно до встановлених критеріїв та повинна базуватися на наступних принципах (рис.3.1.):

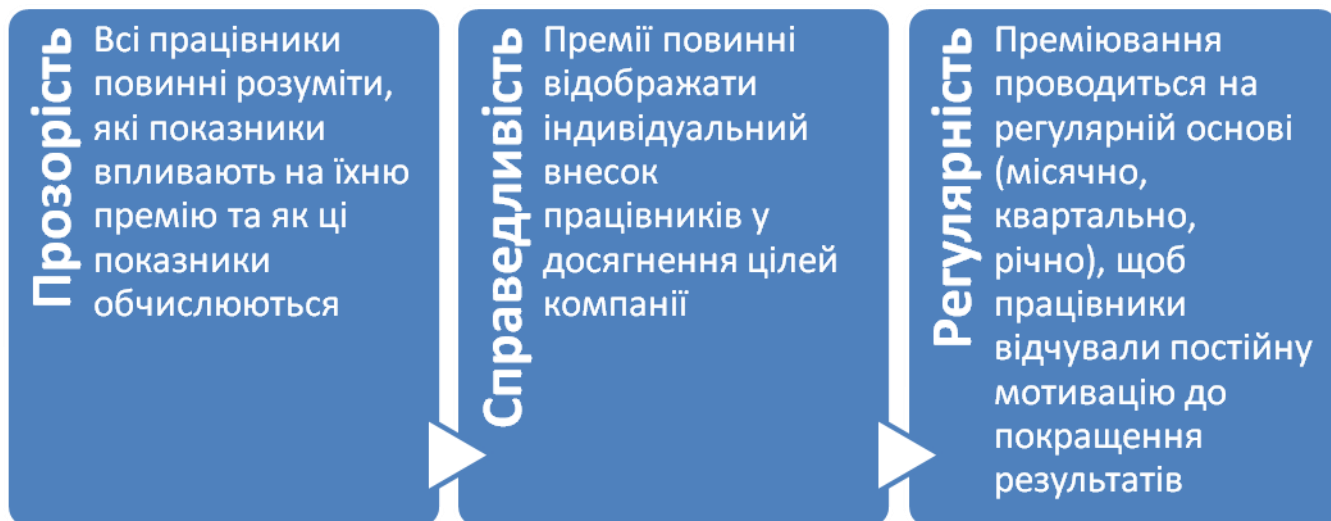


Рисунок 3.1 – Принципи розробки методології преміювання працівників за допомогою ключових показників ефективності (KPI)

Джерело: [27]

KPI повинні розроблятися для кожного підрозділу компанії та індивідуально для працівників, залежно від їхніх посадових обов'язків. Основні категорії KPI представлено на рис. 3.2:

Продуктивність

- Кількість виконаних завдань, обсяг виробленої продукції, дотримання термінів.

Якість роботи

- Кількість помилок, дефектів, рівень задоволеності клієнтів.

Ефективність витрат

- Економія ресурсів, зниження витрат на одиницю продукції.

Професійний розвиток

- Підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, освоєння нових технологій.

Ініціативність

- Внесення пропозицій щодо покращення роботи, участь у корпоративних проєктах.

Рисунок 3.2 – Основні категорії KPI для працівників ПАТ «Одескабель»

Джерело: [28]

Таким чином, в залежності від певної категорії працівників будуть використовуватися свої категорії KPI, що дозволить максимально індивідуалізувати систему стимулювання для кожного працівника.

Процес розрахунку премій на основі KPI для працівників ПАТ «Одескабель» є необхідним для забезпечення прозорості та справедливості в системі винагород. Це дозволить чітко оцінювати внесок кожного працівника в досягнення стратегічних цілей компанії, підвищуючи мотивацію та продуктивність. Крім того, використання KPI сприятиме фокусуванню працівників на ключових показниках ефективності, що допоможе покращити загальні результати діяльності підприємства.

Процес розрахунку премій на основі КРІ для працівників ПАТ «Одескабель» представлено на рис. 3.3.

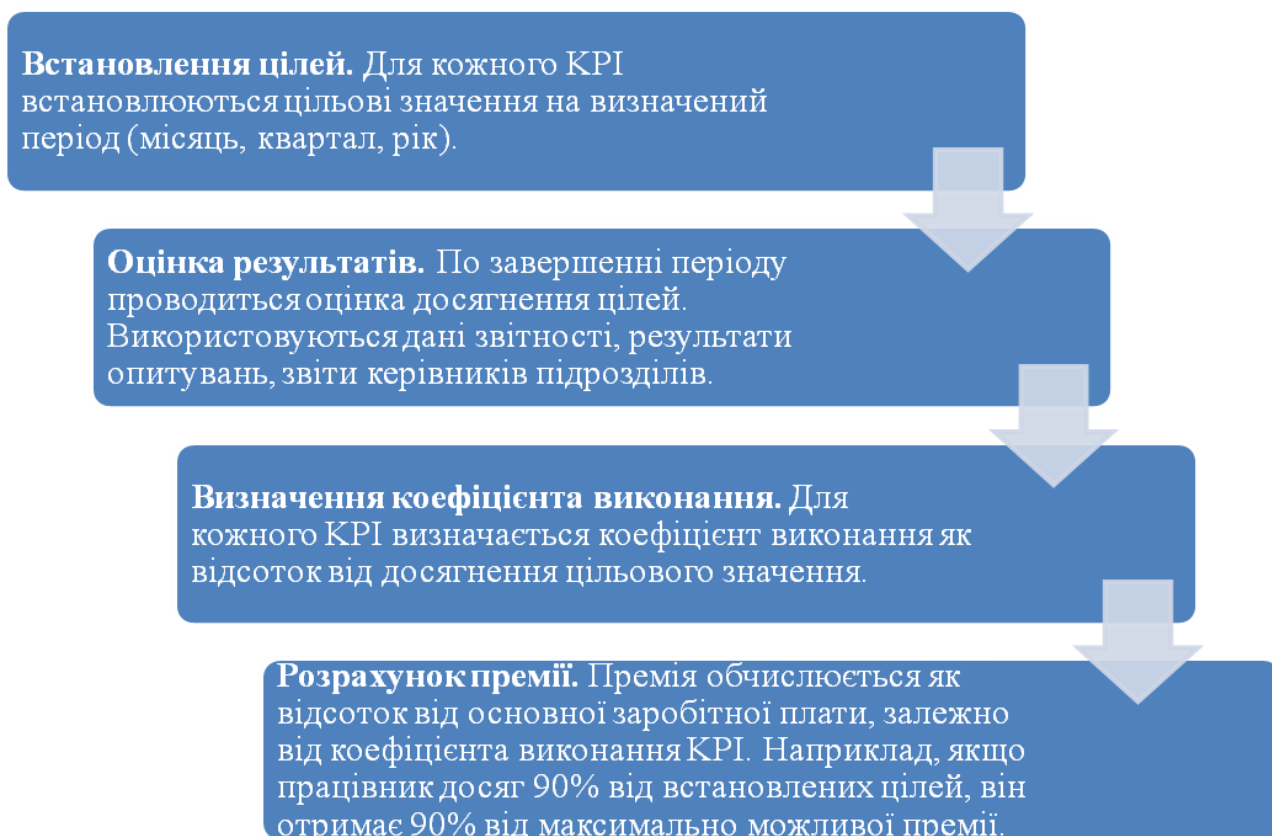


Рисунок 3.3 – Процес розрахунку премій на основі КРІ для працівників ПАТ «Одескабель»

Джерело: [25]

Приклад розрахунку премії буде виглядати наступним чином:

Основна заробітна плата = 15 470 грн.

Максимальна премія складає 27% від основної заробітної плати ($15470 \cdot 0,27 = 4176,9$ грн).

- Досягнуті КРІ:
- Продуктивність: 95%
- Якість роботи: 90%
- Ефективність витрат: 85%
- Професійний розвиток: 100%
- Ініціативність: 80%

Середній коефіцієнт виконання KPI: $(95\% + 90\% + 85\% + 100\% + 80\%) / 5 = 90\%$

Розмір премії: 90% від 4230,9 грн = 3759, 1 грн.

Таким чином, працівник отримає премію у розмірі 3759, 1 грн.

Для впровадження методології та залучення до не працівників, необхідно здійснити наступні етапи рис. 3.4



Рисунок 3.5 – Процес розрахунку премій на основі KPI для працівників ПАТ «Одескабель»

Джерело: [25]

Після запровадження системи стимулювання необхідно здійснювати періодичний моніторинг ефективності методології, збір зворотного зв'язку від працівників та керівників, внесення коригувань для підвищення її ефективності та задоволеності працівників.

Впровадження системи преміювання за допомогою KPI дозволить ПАТ «Одескабель» досягти значного підвищення продуктивності праці та ефективності роботи всіх підрозділів компанії. Використання ключових показників ефективності (KPI) дає змогу чітко визначити та виміряти внесок кожного працівника у загальний успіх підприємства. Це забезпечує прозорість

процесу оцінювання, що, у свою чергу, підвищує мотивацію персоналу до досягнення встановлених цілей. Працівники будуть більш зацікавлені у виконанні своїх завдань якісно і вчасно, оскільки розумітимуть, як їхні результати впливають на розмір премії (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Потенційний економічний ефект від застосування преміювання працівників за допомогою ключових показників ефективності (КРІ).

Показник	До	Після	Ефект	
			у сумі.	у %.
Скорочення плинності кадрів, %	2,597	2,33	-0,267	-10,28
Витрати на плату праці, тис. грн.	171010	176012	5002	2,92
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1694,72	1752,12	57,4	3,39
Зарплатовіддача, грн	9,13	9,67	0,54	5,91

Джерело: складено автором

Таким чином, потенційний економічний ефект від застосування преміювання працівників за допомогою ключових показників ефективності (КРІ) буде складатися зі скорочення плинності кадрів, приблизно на 10,28%.

Не дивлячись на те, що витрати на оплату праці збільшилися на 2,92% після впровадження системи преміювання, це призведе до зростання продуктивності праці на 3,39%. Тобто продуктивність зростатиме більшими темпами. Це також підвищить зарплатовіддачу з 9.13 грн до 9.67 грн, на 5,91%. Ці дані вказують на позитивний вплив впровадження системи преміювання працівників за допомогою КРІ на ефективність компанії.

3.2. Розробка застосунку для підвищення стимулювання персоналу на ПАТ «Одескабель»

Діджиталізація стає невід'ємною складовою сучасної компанії, особливо у теперішніх умовах, де технології швидко розвиваються. ПАТ «Одескабель» не є винятком. По-перше, діджиталізація дозволяє оптимізувати внутрішні процеси компанії. Завдяки використанню цифрових інструментів та систем

управління, можливе автоматизоване виконання багатьох рутинних завдань, що збільшує продуктивність та ефективність роботи персоналу.

По-друге, діджиталізація полегшує взаємодію з клієнтами та партнерами. Завдяки онлайн-платформам, електронному документообігу та іншим цифровим інструментам, можна швидко та зручно вирішувати питання замовлень, обміну інформацією та інших аспектів співпраці.

По-третє, діджиталізація допомагає впроваджувати інноваційні технології та розвивати нові продукти та послуги. Швидкий доступ до даних та аналітика, які надають цифрові системи, дозволяють швидко реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нововведення.

ПАТ «Одескабель» має такий важливий елемент діджиталізації, як власна ERP-система, розроблена своїми програмістами. Але задля підвищення рівня стимулювання персоналу нами пропонується створення окремого застосунку типу "TalentLMS" або "BambooHR". Особливість даного застосунку буде полягати в тому, що він здійснюватиме управління винагородами та стимулюванням працівників, а саме дозволить створювати і керувати навчальними курсами для персоналу, і матиме для цього певний функціонал.

Перевагами від створення та запровадження такого застосунку будуть наступні:

Покращення комунікації

- Застосунок дозволить швидко та ефективно спілкуватися з персоналом, розміщати оголошення, сповіщення та оновлення.

Стимулювання здорової конкуренції

- Завдяки функціям заохочення та нагородження, співробітники можуть змагатися між собою за досягнення та результати.

Збільшення мотивації

- Підтримка системи винагород та визнання може значно підвищити мотивацію працівників до досягнення поставлених цілей.

Оптимізація процесу навчання

- Застосунок може слугувати платформою для навчання та розвитку персоналу, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів та тренінгів.

Покращення навчання та розвитку персоналу

- Обидва застосунки надають зручні інструменти для створення та управління навчальними курсами, що дозволяє працівникам постійно підвищувати свої професійні навички.

Ефективне управління винагородами та стимулюванням

- За допомогою цих застосунків можна легко встановлювати цілі, надавати винагороди та відзнаки за досягнення, що стимулює працівників до більш активної роботи.

Відстеження продуктивності

- Аналітичні звіти застосунку дозволяють керівництву відстежувати продуктивність працівників та вчасно вживати заходів для її підвищення.

Покращення зв'язку між різними відділами

- Застосунок може об'єднати всі відділи компанії та полегшити обмін інформацією між ними.

Створення сприятливого робочого середовища

- Шляхом сприяння здоровому змагання та взаємодії, застосунок може сприяти розвитку позитивної корпоративної культури.

Зменшення втрат часу

- Застосунок може зменшити час, необхідний для розгляду та обробки адміністративних питань, таких як відпустки та відомості про заробітну плату.

Підвищення залученості співробітників

- Застосунок може бути майданчиком для обміну ідеями та думками між співробітниками, збільшуючи їхню відчуття власної важливості та приналежності до команди.

Ефективне використання ресурсів

- Застосунок дозволяє оптимізувати витрати компанії на стимулювання персоналу, враховуючи індивідуальні потреби та досягнення кожного працівника.

Рисунок 3.6 – Переваги від створення та запровадження застосунку для підвищення стимулювання персоналу

Наприклад, "TalentLMS" має можливості для встановлення та відстеження цілей, нагородження досягнень, створення конкурсів та використання гейміфікації для збільшення мотивації персоналу. Він також надає аналітичні звіти для оцінки продуктивності та ефективності стимулювання.

Іншим прикладом, який можна взяти за основу створення власної системи - "BambooHR". Цей застосунок має вбудовані інструменти для управління винагородами, проведення оцінок працівників, а також створення програм стимулювання та винагород. Він дозволяє автоматизувати багато аспектів управління персоналом, що полегшує процес стимулювання та мотивації.

Використання застосунку для підвищення стимулювання персоналу на ПАТ «Одескабель» може бути вигідним з точки зору підвищення ефективності, покращення робочої атмосфери та зростання мотивації працівників.

Потенційний економічний ефект від створення застосунку стимулювання персоналу подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Потенційний економічний ефект від створення застосунку стимулювання персоналу

Показник	До	Після	Ефект	
			у сумі.	у %.
Скорочення плинності кадрів, %	2,597	2,35	-0,247	-9,51
Витрати на оплату праці, тис. грн.	171010	175285,25	41545	2,50
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1694,72	1803,5	108,78	6,42
Зарплатовіддача, грн	9,13	9,55	0,42	4,60

Джерело: складено автором

В результаті запровадження застосунку очікується скорочення плинності кадрів на 9,51 %. зростання продуктивності праці на 6,42 %, та підвищення зарплатовіддачі на 4,6%, що доводить доцільність запровадження даного заходу.

ВИСНОВКИ

Стимулювання праці є одним із ключових аспектів управління людськими ресурсами, спрямованим на підвищення продуктивності праці та підтримку мотивації працівників. У сучасних умовах конкурентної бізнес-середовища, де ринок праці постійно змінюється, ефективна система стимулювання праці є ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Вона допомагає організації не лише не втратити своїх спеціалістів, а й зменшити плинність кадрів.

Засоби стимулювання – це конкретні елементи, які використовуються для надання стимулу працівникам, тоді як методи стимулювання – це стратегії та системи, якими ці засоби впроваджуються та використовуються в організації. Методи та засоби тісно зв'язані одні з одним постійно взаємодіють задля досягнення певного результату.

У країнах Європи та США велика увага приділяється як матеріальним, так і нематеріальним аспектам мотивації працівників. З одного боку, це може включати в себе фінансові стимули, такі як високі зарплати, премії, бонуси та акції. З іншого боку, важливою складовою системи мотивації є нематеріальні чинники, такі як можливості професійного розвитку, кар'єрний ріст, робочий комфорт, гнучкий графік роботи, сприятливий корпоративний клімат, визнання досягнень та можливість брати участь у прийнятті рішень.

Деякі країни, зокрема Швейцарія, Нідерланди та Німеччина, славляться високим рівнем соціального забезпечення та стандартами життя, що впливає на систему мотивації працівників. У цих країнах значна увага приділяється балансу між роботою та особистим життям та підтримці робочого середовища, що сприяє здоров'ю та благополуччю працівників.

ПАТ «Одесакабель» – найбільший виробник кабельно-провідникової продукції в Україні. У асортименті заводу представлено понад 10 000 видів продукції різних розмірів. Серед них є силові кабелі середньої напруги, проводи для ліній електропередач (ЛЕП), кабелі для сонячних електростанцій, різноманітні типи електричних проводів (включаючи монтажні, установчі та контрольні), шнури з'єднувальні, а також волоконно-оптичні, LAN-кабелі,

телефонні та цифрові xDSL кабелі, а також радіочастотні кабелі, нагрівальні кабелі для систем електрообігріву та протиобледеніння, і багато іншого. Основним видом продукції, що виробляє ПАТ "Одескабель", за рахунок продажу яких емітент отримав більше 10 відсотків доходу за 2022 рік є кабельно-провідникова продукція.

На основі даних про динаміку основних показників ефективності виробництва на ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр. можна зробити наступні висновки: відбулось збільшення чистого доходу у 2021 році порівняно з 2020 роком на 18,47%, але потім відбулося зменшення на 24,68% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Щодо повної собівартості реалізованої продукції, то спостерігається аналогічна динаміка: збільшення на 18,31% у 2021 році порівняно з 2020 роком та зменшення на 28,38% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Щодо середньорічної вартості основних засобів, то за останні два роки спостерігається загальне зниження. На 2,32% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком та на 4,55% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Фондоозброєність зменшилась на 1,4% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком та збільшилась на 9,36% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Показник фондovіддачі показує збільшення на 21,13% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але значне зменшення на 21,16% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Спостерігається зменшення фондоємності на 17,86% у 2021 році порівняно з 2020 роком, та збільшення на 26,09% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Відбулося збільшення продуктивності праці на 20,51% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком та подальше зменшення на 19,36% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Середньорічна вартість активів зросла на 5,09% у 2021 році порівняно з 2020 роком, також зросла на 3,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком,. Розрахунок коефіцієнта оборотності показує, що ефективність використання оборотних коштів ПАТ «Одескабель» у 2021 році підвищилась у порівнянні з

2020 роком, так як на кожну гривню залучених коштів було реалізовано продукції на 12,9% більше, а тривалість обороту знизилась на 11,5%, що свідчить про прискорення оборотності товарів та вивільнення грошових коштів з обороту. А потім коефіцієнт оборотності різко знизився у 2022 році на 27,4%, а тривалість обороту зросла на 37,7%, що свідчить про уповільнення оборотності товару та є негативним чинником.

Щодо середньорічної вартості власного капіталу, то цей показник також демонструє зростання протягом обох років. Зростання на 3,32% у 2021 році порівняно з 2020 роком та зростання на 3,20% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Щодо витрат на 1 грн реалізованої продукції, то у 2020р. та у 2021 р. вони складали 0,83 грн, а у 2022 р. скоротилися на 4,9% і склали 0,79 грн., що є позитивною тенденцією.

Кількість працівників за останні 3 роки роботи підприємства зменшилась майже на 10%. У 2020 році кількість персоналу становила 1003 особи, що забезпечувало стабільне функціонування підприємства. Середньорічний виробіток зростав з 2020 р. по 2021 р. на 20.52% (з 1743,93 грн. до 2101,56 грн. на особу), у 2022 р. він знову знизився на 19.36% до 1694,72 грн. на особу. Зниження продуктивності може бути пов'язане із зменшенням мотивації працівників, неефективністю робочих процесів та впливом економічного середовища, що ускладнює збільшення продуктивності.

Витрати на оплату праці скоротилися на 26.67% до 171,010 тис. грн. в 2022 році, порівняно з 2021 р. що корелює зі зменшенням чисельності працівників і зарплати, та може бути спрямоване на зниження загальних витрат в умовах фінансових труднощів.

Щодо середньорічного та середньомісячного рівня оплати праці, то обидва показники знизились протягом 2022 року: середньорічна зарплата на 21.49% до 185.68 тис. грн., а середньомісячна – також на 21.49% до 15.47 тис. грн. Це може бути результатом зниження заробітних плат у відповідь на економічні складнощі та потребу у зниженні витрат.

Аналіз зарплатовіддачі є важливим інструментом для оцінки ефективності витрат на оплату праці та їхнього впливу на продуктивність підприємства. Цей аналіз дозволяє керівництву зрозуміти, наскільки ефективно використовується фонд заробітної плати і чи відповідає рівень оплати праці внеску працівників у загальні результати компанії.

Удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПАТ «Одескабель» є важливим кроком для підвищення ефективності роботи компанії. Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств не лише високої якості продукції, але й гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Для досягнення цього необхідно забезпечити високий рівень мотивації працівників, що можливо лише за умов наявності справедливої та прозорої системи стимулювання. Така система повинна враховувати як особистий внесок кожного працівника, так і загальні результати роботи колективу.

Процес розрахунку премій на основі КРІ для працівників ПАТ «Одескабель» є необхідним для забезпечення прозорості та справедливості в системі винагород. Це дозволить чітко оцінювати внесок кожного працівника в досягнення стратегічних цілей компанії, підвищуючи мотивацію та продуктивність. Крім того, використання КРІ сприятиме фокусуванню працівників на ключових показниках ефективності, що допоможе покращити загальні результати діяльності підприємства.

Потенційний економічний ефект від застосування преміювання працівників за допомогою ключових показників ефективності (КРІ) буде складатися зі скорочення плинності кадрів, приблизно на 10,28%. Неподивлячись на те, що витрати на оплату праці збільшилися на 2,92% після впровадження системи преміювання, це призведе до зростання продуктивності праці на 3,39%. Тобто продуктивність зростатиме більшими темпами. Це також підвищить зарплатовіддачу з 9.13 грн до 9.67 грн, тобто на 5,91%. Ці дані вказують на позитивний вплив впровадження системи преміювання працівників за допомогою КРІ на ефективність компанії.

ПАТ «Одескабель» має такий важливий елемент діджиталізації, як власна ERP-система, розроблена своїми програмістами. Але задля підвищення рівня стимулювання персоналу нами пропонується створення окремого застосунку типу "TalentLMS" або "BambooHR". Особливість даного застосунку буде полягати в тому, що він здійснюватиме управління винагородами та стимулюванням працівників, а саме дозволить створювати і керувати навчальними курсами для персоналу, і матиме для цього певний функціонал. Використання застосунку для підвищення стимулювання персоналу на ПАТ «Одескабель» може бути вигідним з точки зору підвищення ефективності, покращення робочої атмосфери та зростання мотивації працівників.

Список використаних джерел

1. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 215-220.
2. Ключко Ю. О., Гусаковська Т. О., Сікетіна Н. Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2017. № 1. С. 141-145.
3. Мішина С. В. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання*. 2019. № 20. С. 582 – 592.
4. Замана Я. В. Гендерні особливості мотивації працівників організації. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра спеціальності «Психологія бізнесу». Національний авіаційний університет. Київ. 2022. 109 с.
5. Грицай А. О. Організація стимулювання персоналу у віддаленому режимі роботи на підприємстві. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра спеціальності «Менеджмент». Конотопський інститут Сумського державного університету. Конотоп. 2022. 45 с.
6. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2021. – 240 с.
7. Долгальова О. В. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С 140–147.
8. Ведерніков М.Д., Ковчак М. В. Закордонний досвід мотивації праці та можливість його використання на вітчизняних підприємствах. *Science, research, development*. Варшава. 2019. № 23. С. 69-71
9. Авшенюк Н.М. Професійний розвиток педагогічного персоналу в Австралії. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 2019. 72 с.
10. Work.ua Статистика зарплат в Україні. URL: [ІТ-спеціаліст: середня зарплата в Україні — Work.ua](#) (дата звернення: 17.05.2024)

11. IT-компанія WEZOM вартість розробки ПЗ. URL: [Вартість розробки програмного забезпечення – Wezom](#) (дата звернення: 17.05.2024)
12. Габор В. С., Федуняк І. О. Ефективність як економічна категорія. *Збірник тез доповідей підготовлено за матеріалами Міжнародної наукової інтернет-конференції Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*. Тернопіль. 2024. №85. С.60-62
13. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. Тернопіль. 2021. № 1. С. 392 – 399
14. Подольська О. В., Богомоллова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Харків. 2018. №191. С. 171-178.
15. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2014. 479 с.
16. Бортник В.А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2010. № 2. С. 87–88
17. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк та ін. 2-ге вид., за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ, 2006. 398 с.
18. Дряхлов Н. І., Купріянов Е. А. Ефективність діяльності співробітників та їх винагорода на Заході. *Соціологічні дослідження*. 2014. № 1. С. 1–12
19. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
20. Клименко М.П. Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85

21. Лазненко О.В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 33–35
22. Пащенко І. Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2013. 260 с
23. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 428с
24. Губанова О. Р. Визначення сутності поняття «стимулювання» як категорії еколого-економічних відносин URL: [zhurnal-stalij-rozvitok-ekonomiki_4_2012_141.pdf.pdf \(odeku.edu.ua\)](http://zhurnal-stalij-rozvitok-ekonomiki_4_2012_141.pdf.pdf(odeku.edu.ua)) (дата звернення: 20.05.2024)
25. Гуцан О. М., Кучинський В. А. Дослідження сутності поняття «стимулювання». *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. Харків. 2020. №4. С. 7–13.
26. Волинець І. Г. Стимулювання персоналу: сучасне розуміння та основні положення. *Науково-практичний журнал економіка, бізнес та управління*. Дніпро. 2017. №7. С. 61-67
27. Подольська, О. В., Оберемок В. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. № 3. С. 62–67.
28. Рід Хастінгс, Ерін Мейер Netflix і культура інновацій: пер. з англ. В. Галичної. Х. : Віват. 2021. 352 с.
29. Energyclub. URL: / <https://iclub.energy/klubnichleny/odeskabel/>
30. <https://odeskabel.com/ua/about/aktsioneram.html>
31. https://clarity-project.info/edr/05758730/finances?current_year=2021
32. Річна фінансова звітність ПАТ “Одесакабель” станом на 31 грудня 2020 року. URL: [Вебсайт компанії ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД "ОДЕСКАБЕЛЬ" \(emitent.net.ua\)](http://emitent.net.ua) (дата звернення: 25.04.2024)

- 33.Річна фінансова звітність ПАТ “Одесакабель” станом на 31 грудня 2021 року. URL: [Вебсайт компанії ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД "ОДЕСКАБЕЛЬ" \(emitent.net.ua\)](http://emitent.net.ua) (дата звернення: 25.04.2024)
- 34.Річна фінансова звітність ПАТ “Одесакабель” станом на 31 грудня 2022 року. URL: [Вебсайт компанії ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД "ОДЕСКАБЕЛЬ" \(emitent.net.ua\)](http://emitent.net.ua) (дата звернення: 25.04.2024)
35. Виробничий календар 2022 року, норми робочого часу. URL: [Робочі дні - 2022 рік: кількість, календар,скільки по місяцях \(buhoblik.org.ua\)](http://buhoblik.org.ua) (дата звернення: 25.05.2024)