

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності

Допущено до захисту
завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за темою:
«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконавець:
студент факультету економіки та
управління підприємством
Бадюк Максим Володимирович _____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Орленко Ольга Михайлівна _____

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність, значення та основні аспекти мотивації персоналу	6
1.2. Класифікація та види мотиваційних систем.....	11
1.3. Законодавча та нормативна база щодо мотивації праці	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ЗАВОДУ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	26
2.1. Загальна характеристика заводу «ОдесКабель» (галузева приналежність, структура, спеціалізація).....	26
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності заводу «ОдесКабель»	34
2.3. Діючі методи мотивації персоналу на підприємстві	46
2.4. Вплив мотивації персоналу на ефективність фінансово-економічної діяльності заводу «Одескабель»	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАВОДУ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	60
3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу	60
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	64
3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на фінансово-економічну діяльність заводу «Одескабель»	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасного економічного розвитку України та нестабільної політичної ситуації, пов'язаної з військовою агресією, підприємства стикаються з безпрецедентними викликами. Ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від раціонального використання всіх видів ресурсів, серед яких людські ресурси відіграють ключову роль. В цих умовах мотивація персоналу набуває особливої важливості як інструмент підвищення продуктивності праці, збереження кваліфікованих кадрів та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Актуальність дослідження системи мотивації персоналу обумовлена кількома факторами. По-перше, у сучасних умовах спостерігається зростання конкуренції на ринку праці та підвищення вимог працівників до умов праці та її оплати. По-друге, дослідження показують, що ефективна система мотивації може підвищити продуктивність праці на 20-30% та знизити плинність кадрів у 2-3 рази. По-третє, в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства потребують оптимального поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації для досягнення максимального ефекту.

Особливої актуальності дане дослідження набуває для підприємств кабельної промисловості, які характеризуються високотехнологічним виробництвом, потребують кваліфікованого персоналу та функціонують в умовах значної конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві для підвищення ефективності його діяльності.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити сутність, значення та основні аспекти мотивації персоналу в системі управління підприємством.

2. Проаналізувати класифікацію та види мотиваційних систем, їх особливості та сфери застосування.
3. Вивчити законодавчу та нормативну базу щодо мотивації праці в Україні.
4. Надати загальну характеристику ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель», проаналізувати його галузеву приналежність, структуру та спеціалізацію.
5. Провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.
6. Дослідити діючі методи мотивації персоналу на підприємстві.
7. Оцінити вплив мотивації персоналу на ефективність фінансово-економічної діяльності заводу «ОдесКабель».
8. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.
9. Здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.
10. Оцінити вплив запропонованих заходів на фінансово-економічну діяльність ПАТ «Одескабель».

Об'єктом дослідження є ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» – провідне підприємство кабельної промисловості України з більш ніж 70-річною історією та сучасними виробничими потужностями.

Предметом дослідження є процеси формування та функціонування системи мотивації персоналу промислового підприємства, а також їх вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс наукових методів: системний аналіз – для розгляду системи мотивації як цілісного явища; структурно-логічний аналіз – для вивчення взаємозв'язків між елементами системи мотивації; порівняльний аналіз – для оцінки різних підходів до мотивації персоналу; методи економічного аналізу – для оцінки ефективності діяльності підприємства; статистичні методи – для обробки емпіричних даних; методи прогнозування – для оцінки впливу запропонованих заходів; графічний метод – для наочного представлення результатів

дослідження; опитування та анкетування – для виявлення думки персоналу про існуючу систему мотивації.

Інформаційна база дослідження включає: законодавчі та нормативні акти України у сфері трудових відносин; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем мотивації персоналу; статистичні дані Державної служби статистики України; фінансову звітність ПАТ «Одескабель» за 2021-2024 роки; внутрішні документи підприємства (статут, положення про оплату праці, колективний договір); результати опитування персоналу підприємства; аналітичні матеріали спеціалізованих агентств та консалтингових компаній.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу керівництвом ПАТ «Одескабель» та іншими підприємствами кабельної промисловості. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані до специфіки інших промислових підприємств. Теоретичні положення роботи можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Мотивація трудової діяльності», «Економіка підприємства».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменувань) та 1 додаток. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок комп'ютерного тексту, містить 39 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, значення та основні аспекти мотивації персоналу

В умовах сучасного економічного розвитку України проблема мотивації персоналу набуває вирішального значення. Результативність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня ефективності роботи персоналу. Саме матеріальний і моральний інтерес працівників у результатах своєї діяльності дозволяє досягти радикального підвищення продуктивності праці [1, с. 134].

Новітні концепції стимулювання персоналу наголошують на ключовому значенні оцінки та заохочення трудових зусиль працівників. Мотиваційна теорія Ф. Герцберга про гігієнічні та мотиваційні фактори доводить, що елементи, які генерують робоче задоволення, принципово відрізняються від тих, що викликають дискомфорт у професійній сфері. Належне визнання професійних здобутків співробітників у поєднанні з наданням шансів для особистісного зростання становить дієвий механізм активізації трудової мотивації [2, с. 137].

Мотивація виступає однією з ключових управлінських функцій, яка відіграє важливу роль у сучасному менеджменті. Вона орієнтована на створення таких ситуативних умов, за яких задовольняються найважливіші потреби людей, забезпечується публічна оцінка їх трудового внеску [1, с. 134].

Дослідження трактувань терміну «мотивація» засвідчує різноманітність підходів до його визначення, що підкреслює багатогранність цього поняття. Аналізуючи наукові джерела, можна визначити мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі й форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість орієнтовану на досягнення цілей [3, с. 61].

Вивчаючи історичний аспект розвитку поняття «мотивація», варто зазначити, що термін вперше було описано у статті «Світ як воля і уявлення»

німецьким філософом-ірраціоналістом А. Шопенгауером. Згодом цей термін став популярним для пояснення причин, що спонукають людей до певних дій. Серед видатних науковців, які досліджували питання мотивації, можна відзначити Ф.В. Тейлора, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора та інших [3, с. 62].

В практичному сенсі, для розуміння сутності мотивації персоналу важливо усвідомлювати, що мотивацію кожного працівника формують цілий комплекс факторів. Дослідження впливу мотивуючих факторів на результати діяльності працівників проводилося багатьма науковцями, зокрема такими як М. Войнаренко, С. Гребінська, Н. Верхоглядова та інші. Вони довели, що мотивація кожного працівника індивідуальна і залежить від його особистості, культури, виховання, освіти та інших чинників [2, с. 136].

Внутрішня структура мотиву є складною та містить чотири основні елементи: усвідомлення причини емоційної незадоволеності; усвідомлення об'єкта/предмета задоволення потреби; усвідомлення способу задоволення потреби; реалізація енергетичного компонента [4, с. 180]. Важливо розуміти дуалістичну природу мотивації персоналу. З одного боку, це внутрішньо особистісний процес самостійного формування мотиву як підстави для поведінки працівника. З іншого – спонукання себе та інших учасників трудового процесу до ефективної праці. Вузловим пунктом, що об'єднує обидва аспекти мотивації, виступає винагорода за працю [4, с. 182].

На основі аналізу різних підходів до визначення поняття «мотивація» у контексті управління персоналом, можна систематизувати основні визначення за трьома характеристиками: сутність, зміст та результати (табл. 1.1).

Таким чином, можна відзначити, що більшість науковців розглядають мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які мають на меті спонукання персоналу до продуктивної праці задля досягнення як особистих цілей, так і цілей організації.

Таблиця 1.1 – Систематизація визначень поняття «мотивація» за сутністю, змістом та очікуваними результатами

Автор	Сутність	Зміст	Результати
А. М. Колот	Комплекс внутрішніх та зовнішніх стимулів	Формують поведінкові патерни, встановлюють вектори активності, надають цілеспрямованість діям	Реалізація індивідуальних прагнень та корпоративних завдань
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник	Управлінська функція	Створює умови для самомотивації та стимулювання колег до продуктивної роботи	Досягнення персональних та організаційних результатів
Т. О. Кобелева, П. Г. Перерва	Система управлінських впливів	Заохочення власної активності та колективної діяльності співробітників	Реалізація корпоративної стратегії та особистісних амбіцій
В. Р. Сайко	Інтегрована сукупність внутрішніх та зовнішніх детермінант	Активізують працівника для результативної трудової діяльності	Гармонізація індивідуальних потреб з організаційними цілями

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 63-64; 5]

Мотиваційний процес може бути структурований на декілька взаємопов'язаних стадій: ідентифікація специфічної потреби та її концептуалізація; визначення методів реалізації потреби; формулювання цілей, встановлення конкретних векторів активності; реалізація практичних заходів; отримання компенсації за здійснені дії; досягнення задоволення потреби [6]. Стимулюючий механізм сприяє перетворенню комплексу факторів, концепцій, спонукальних елементів, мотиваційних драйверів, ціннісних пріоритетів, очікувань, поведінкових моделей з лінійного фрагментарного формату у циклічну структуру, котра вимагає безперервного системного вдосконалення [6].

Роль стимулювання для організації полягає в тому, що воно функціонує як один з ключових елементів, що детермінує конкурентний потенціал кадрового складу підприємства. Стимулювання становить провідний фактор оптимізації результативності організаційної діяльності, адже мотивована трудова активність, що передбачає схильність співробітника інвестувати зусилля для реалізації корпоративних цілей за умови задоволення його

індивідуальних потреб, гарантує виконання складних завдань з підвищеною ефективністю [2, с. 137]. Слід підкреслити, що сучасні результативні системи трудового стимулювання ґрунтуються на двох фундаментальних концепціях: «потреби» (базові та похідні) і «винагорода» (інтринсивна та екстринсивна). Водночас спектр потреб кожного індивіда значною мірою детермінується його позицією у соціальній стратифікації та накопиченим життєвим досвідом [6].

Основні чинники, що здійснюють суттєвий вплив на мотивацію працівників, можна представити у вигляді рисунка (рис. 1.1). Аналіз представлених чинників демонструє комплексність підходів до побудови ефективної системи мотивації. Важливо враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації персоналу, оскільки кожен працівник має індивідуальні потреби та цінності.

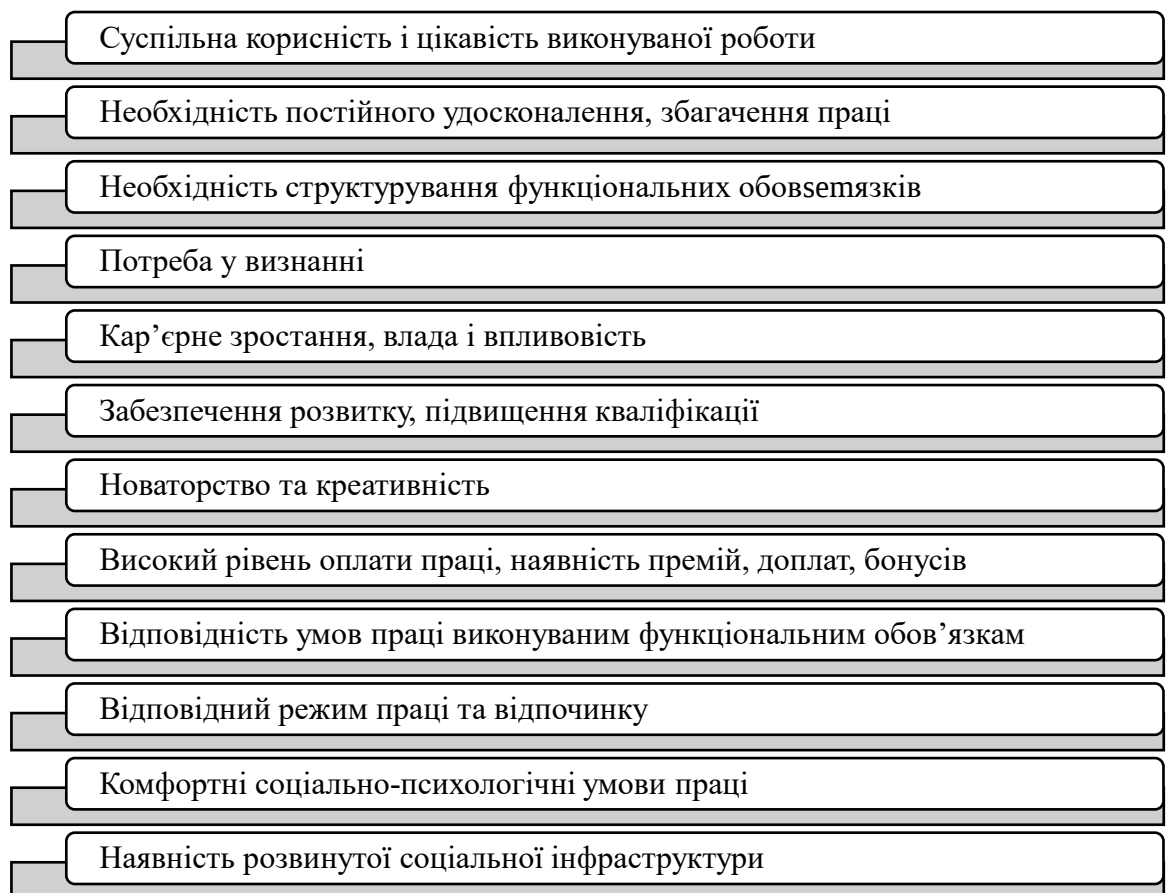


Рисунок 1.1 – Основні чинники, що впливають на мотивацію персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Слід підкреслити, що кожна організація розробляє та впроваджує індивідуальну модель стимулювання кадрів, котра відтворює особливості організаційної культури, стратегічні орієнтири компанії та специфіку її функціонування. У цьому контексті мотиваційна система виступає ключовим елементом забезпечення конкурентних переваг, створюючи механізми заохочення, професійного зростання працівників, оптимізації результативності їхньої роботи та, як наслідок, реалізації встановлених завдань. Пріоритетним напрямом діяльності управлінського апарату кожного виробничого підприємства повинно стати формування дієвого мотиваційного механізму [1, с. 135].

Побудова системи мотивації кадрів в організації передбачає створення такого комплексу заохочувальних заходів, який би гарантував випуск якісної продукції та забезпечував рентабельність діяльності, проте для досягнення цього насамперед необхідно сформулювати зацікавленість кожного окремого співробітника у ефективній, високопродуктивній діяльності [5].

Значення мотиваційних механізмів у кадровому менеджменті є критичним для успішного функціонування підприємства. Персонал з високим рівнем мотивованості перетворюється на стратегічний актив, що забезпечує організації конкурентні позиції на ринку. Належне стимулювання трудової активності призводить до зростання ефективності виробничих процесів, підвищення стандартів якості продукції та стабілізації кадрового складу. Організації, що впроваджують дієві мотиваційні системи, демонструють здатність до генерування новаторських підходів та швидкого реагування на трансформації ринкового середовища [2, с. 136].

У реаліях сьогодення мотиваційні стратегії виходять далеко за межі суто грошового стимулювання. Оптимальною практикою вважається інтеграція економічних та неекономічних важелів впливу на персонал. Нематеріальні інструменти стимулювання, зокрема професійне визнання, створення умов для особистісної реалізації та кар'єрного просування, відіграють вирішальну роль у задоволенні потреб сучасної робочої сили. Формування комфортного

організаційного клімату, в якому співробітники усвідомлюють свою значущість та цінність для підприємства, становить фундаментальну основу ефективної мотиваційної політики [2, с. 136].

Успішне функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві базується на принципах комплексності, системності, спеціалізації, регламентації, стабільності, цілеспрямованості, керованості, гнучкості з орієнтацією на кінцевий результат. Це забезпечує максимальну ефективність мотиваційних заходів та сприяє досягненню стратегічних цілей організації [5].

Таким чином, стимулювання трудової активності персоналу становить невід'ємний елемент кадрового менеджменту, спрямований на забезпечення високих показників робочої ефективності, утримання кваліфікованих фахівців та формування позитивного ставлення до професійної діяльності, що комплексно визначає організаційний успіх. Розвинена система мотиваційних важелів сприяє оптимізації трудових процесів, формуючи у співробітників відчуття приналежності та лояльності до компанії. Рівень мотивованості персоналу безпосередньо корелює з фінансовими результатами підприємства, операційною ефективністю команди, стандартами виконання робочих завдань та стратегічним розвитком бізнес-структури.

1.2. Класифікація та види мотиваційних систем

У сучасних умовах господарювання ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від раціонального використання трудових ресурсів, що забезпечується через впровадження дієвих мотиваційних систем. Мотиваційний процес являє собою комплекс внутрішніх та зовнішніх стимулюючих чинників, що активізують індивідуальну активність, формують поведінкові моделі та забезпечують спрямованість діяльності на досягнення конкретних цілей [7, с. 134].

Розглядаючи класифікацію та види мотиваційних систем, варто зазначити, що в науковій літературі існують різні підходи до їх систематизації.

Традиційно мотиваційні системи поділяють на три основні види: матеріальну, нематеріальну та адміністративну. Кожна з цих систем має свої особливості, інструменти та сферу застосування, які доповнюють один одного і в комплексі забезпечують ефективну мотивацію персоналу підприємства.

Економічне стимулювання втілюється через механізми винагородження за трудову діяльність та залучення співробітників до розподілу корпоративних доходів. Даний підхід становить найефективніший важіль впливу на результативність професійної діяльності кадрового складу. Поряд зі стимулюючими заходами, економічна мотивація включає також використання фінансових санкційних заходів [7, с. 134].

Матеріальну мотивацію можна визначити як комплекс різних фінансових стимулів, призначених для забезпечення якісної та результативної праці співробітників, а також для залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні форми матеріальної мотивації персоналу

Форма матеріальної мотивації	Характеристика	Особливості застосування
Основна заробітна плата (оклади, тарифні ставки)	Винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці	Залежить від складності праці, кваліфікації працівника, умов роботи
Додаткова заробітна плата (премії, доплати, надбавки)	Винагорода за працю понад встановлені норми, за особливі умови праці, за особливі трудові досягнення	Застосовується для заохочення за високі результати праці, ініціативність, додаткові зусилля
Заохочувальні та компенсаційні виплати	Виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії, компенсації, заохочення разового характеру	Спрямовані на підвищення трудової активності працівників, закріплення кадрів
Участь у прибутках та акціонерному капіталі	Розподіл частини прибутку підприємства між працівниками, надання можливості придбання акцій	Формує почуття співвласності, підвищує зацікавленість у результатах діяльності підприємства
Соціальні пільги та виплати	Медичне страхування, оплата харчування, проїзду, надання житла, путівок на відпочинок	Підвищують лояльність працівників, зменшують плинність кадрів

Джерело: складено автором на основі [8, с. 35]

Таким чином, можна зауважити, що вони мають різний вплив на мотивацію працівників залежно від їхніх потреб та очікувань. Важливо

зазначити, що система матеріальної мотивації повинна бути справедливою та прозорою, щоб працівники розуміли взаємозв'язок між результатами своєї праці та отриманою винагородою.

Нематеріальна мотивація, в свою чергу, спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб працівників. Вона передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності, їхньої потрібності на підприємстві [7, с. 134].

До форм нематеріальної мотивації можна віднести: визнання досягнень (нагороди, подяки, грамоти), можливості для розвитку (навчання, підвищення кваліфікації), гнучкий графік роботи, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, участь у прийнятті рішень, організацію корпоративних заходів тощо [9].

У табл. 1.3 систематизовано основні форми нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

Таблиця 1.3 – Форми нематеріальної мотивації персоналу підприємства

Група форм нематеріальної мотивації	Конкретні форми	Результат застосування
Соціально-психологічні	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату, корпоративної культури; публічне визнання заслуг; створення атмосфери взаємоповаги та довіри	Підвищення рівня лояльності працівників, зміцнення командного духу, формування корпоративних цінностей
Організаційні	Гнучкий графік роботи; надання додаткових вихідних; покращення умов праці; розширення повноважень; залучення до прийняття рішень	Зростання задоволеності умовами праці, підвищення відповідальності, зниження рівня стресу
Розвиток та кар'єрне зростання	Навчання, підвищення кваліфікації; ротація кадрів; кар'єрне просування; стажування; участь у проєктах	Підвищення професійного рівня працівників, реалізація їхнього потенціалу, зростання самооцінки
Моральне стимулювання	Подяки, грамоти, відзнаки; розміщення на дошці пошани; згадка в корпоративних ЗМІ; присвоєння почесних звань	Підвищення самооцінки працівників, формування відчуття гордості за свої досягнення

Джерело: складено автором на основі [10]

Аналіз форм нематеріальної мотивації персоналу свідчить про різноманітність форм нематеріальної мотивації, які можуть бути використані на підприємстві. Важливо зазначити, що ефективність застосування тих чи інших форм залежить від особливостей персоналу, специфіки діяльності підприємства та його організаційної культури.

Адміністративна мотивація ґрунтується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного покарання (зауваження, догана, звільнення з роботи) і дисциплінарних заохочень [7, с. 135]. Цей вид мотивації спрямований на формування у працівників відчуття обов'язку, відповідальності та дисциплінованості.

Досліджуючи класифікацію мотиваційних систем, варто звернути увагу на інший підхід, який поділяє їх на традиційні та нетрадиційні. До традиційних відносять тарифну систему оплати праці та премії, а до нетрадиційних – системи змінної заробітної плати, системи групової заробітної плати та системи плати за знання і компетенції (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація традиційних та нетрадиційних мотиваційних систем

Мотиваційні системи	Види	Характеристика
Традиційні	Тарифна система оплати праці	Включає тарифно-кваліфікаційні довідники, тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів
	Преміювання	Додаткова винагорода, що виплачується працівнику в певних випадках згідно з встановленими критеріями
Нетрадиційні	Системи змінної заробітної плати	Розмір винагороди залежить від різних факторів і може змінюватись (напр., відрядна оплата)
	Системи групової заробітної плати	Винагорода залежить від результатів роботи групи (напр., колективні премії)
	Системи плати за знання і компетенції	Винагорода залежить від рівня знань, навичок та компетенцій працівника (напр., система грейдів)

Джерело: складено автором на основі [8, с. 35]

Особливої уваги заслуговує система грейдингу як один із видів мотивації праці за знання і компетенції. Грейдинг – це процедура або система процедур

оцінки та ранжування позицій, в результаті яких посади поділяються на групи, або власне грейди, відповідно до їх цінності для підприємства [8, с. 36]. Кожному грейду відповідає певний розмір заробітної плати або «вилка заробітної плати», яку можна періодично переглядати, але система грейдів залишається незмінною.

Привертає увагу типологія форм мотиваційного оточення, розроблена Федоришиною Л.М., Гладуном Р.О. та Федоришиним Ю.О. Дослідники визначають наступні категорії мотиваційного оточення:

- за характером впливу існуючих чинників та обставин в організації: конструктивне та деструктивне (сприятливе та несприятливе);
- за інтенсивністю та результативністю трансформації стимулюючих елементів, що діють на мотивацію кадрів: незмінне (стабільне) та мінливе [11, с. 50].

Конструктивне (сприятливе) мотиваційне оточення відзначається присутністю елементів та обставин, котрі стимулюють зростання задоволеності та ефективності співробітників. У подібному оточенні персонал відчуває комфорт від виконуваних обов'язків, що забезпечує реалізацію стратегічних завдань організації.

Деструктивне (несприятливе) мотиваційне оточення, своєю чергою, відзначається присутністю елементів та обставин, що призводять до зниженої результативності, слабкої ефективності кадрів та негативного морально-психологічного мікроклімату [11, с. 50]. Незмінне мотиваційне оточення відзначається тим, що обставини та елементи, котрі впливають на стимулювання працівників організації, зберігаються практично без змін упродовж значного часового проміжку. У подібному оточенні пріоритетні напрями, механізм заохочень, управлінські технології та інші елементи залишаються постійними. Мінливе мотиваційне оточення відзначається безперервними трансформаціями, інтенсивним впливом та новаторськими методиками стимулювання кадрів. У подібному оточенні управлінський апарат організації оперативно відповідає на трансформації внутрішніх та зовнішніх

обставин, удосконалює власні управлінські технології та формує стимули для постійного зростання та прогресу [11, с. 51].

Не менш важливою є класифікація мотиваційних систем за моделями, які використовуються в різних країнах. Аналіз досвіду зарубіжних країн дозволяє виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, німецька, турецька та модель Великобританії (табл. 1.5).

Важливим аспектом класифікації мотиваційних систем є також їх поділ за формами стимулювання. Відповідно до цього критерію виділяють економічні, організаційні, соціально-психологічні та адміністративні форми стимулювання. Кожна з цих форм має свої інструменти впливу на мотивацію працівників.

Таблиця 1.5 – Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства

Вид моделі	Основні характеристики	Особливості застосування
Японська модель	Стимулювання працівника на підставі рівня професіоналізму, кваліфікації, майстерності, віку та стажу трудової діяльності	Орієнтація на колективізм, позитивний найм, ротацію кадрів, високу корпоративну культуру
Американська модель	Індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів	Участь працівників у прибутках, доходах, власності та управлінні підприємством, високий рівень соціальної мобільності
Модель Великобританії	Залежність заробітної плати від прибутку (грошова та акціонерна)	Використання систем коливання заробітної плати залежно від прибутку підприємства
Німецька модель	Інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці	Висока соціальна захищеність працівників, участь у прийнятті рішень, розвинута система виробничої демократії
Турецька модель	Поєднання матеріальної мотивації, корпоративної культури, методів психологічної мотивації	Періодичне поліпшення умов праці, увага до морально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором на основі [9]

Досить цікавою є класифікація методів мотивації персоналу, запропонована Литинською В. (рис. 1.2).

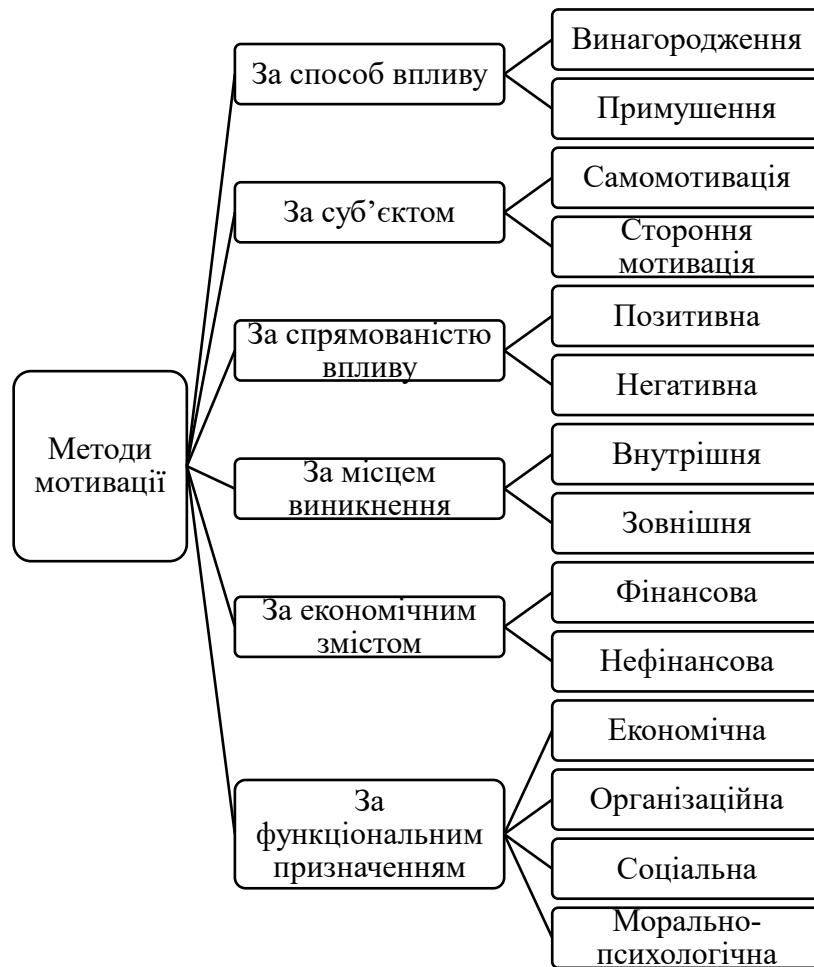


Рисунок 1.2 – Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: [10, с. 9]

З рис. 1.2 видно, що методи мотивації персоналу можна класифікувати за способом впливу, за суб'єктом, за спрямованістю впливу, за місцем виникнення, за економічним змістом та за функціональним призначенням. Така різноманітність методів дозволяє підприємству обирати найбільш ефективні з них залежно від конкретних умов та особливостей діяльності.

Окрім традиційних видів мотивації, у сучасних умовах все більшого поширення набувають інноваційні підходи до мотивації персоналу. Одним із таких підходів є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника [10, с. 8]. Специфіка такої моделі полягає в тому, що кожен працівник підприємства знатиме, що із збільшенням його трудового стажу відповідно буде зростати і посадовий оклад. Це

сприятиме підвищенню продуктивності праці та позитивно впливатиме на професійний і кар'єрний розвиток.

Іншим сучасним підходом є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Згідно з цим підходом, розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються не грошовими надбавками, а наданням додаткового вільного часу за рахунок гнучких форм зайнятості [10, с. 9].

Ще одним важливим аспектом мотиваційних систем є складові мотиваційного середовища підприємства. В табл. 1.6 представлено основні складові мотиваційного середовища та їх характеристики.

Таблиця 1.6 – Основні складові мотиваційного середовища підприємства

Елемент	Характеристика	Специфічні прояви
Матеріально-фінансова складова	Зосереджена на економічних заохоченнях	Основна винагорода, преміальні виплати, бонусні нарахування, корпоративні цінні папери, інвестиційні пакети
Морально-психологічна складова	Зосереджена на неекономічних стимулах	Публічне схвалення, професійне визнання, перспективи кар'єрного зростання, гнучкий робочий режим, відпускні програми
Компетенційна складова	Націлена на розвиток професійних здібностей та службове просування	Освітні програми, тренінгові курси, курси підвищення кваліфікації, стажувальні програми, міжнародні практики
Колективна складова	Націлена на реалізацію спільних завдань та підтримку командної взаємодії	Тімбілдінгові активності, колективні заходи, спільні проекти, групові винагороди
Творчо-інноваційна складова	Зосереджена на підтримці та заохоченні креативного підходу	Інноваційні проекти, змагання ідей, преміювання за нововведення
Соціально-побутова складова	Націлена на задоволення життєвих потреб співробітників	Програми підтримки work-life балансу, соціальні активності
Здоров'я-орієнтована складова	Націлена на забезпечення комфортного та безпечного робочого оточення	Оздоровчі програми та фітнес-ініціативи, психологічний супровід, адаптивний робочий режим

Джерело: [11, с. 51]

Аналіз табл. 1.6 свідчить про різноманітність складових мотиваційного середовища підприємства, які в комплексі забезпечують ефективну мотивацію персоналу. Важливо зазначити, що для досягнення максимального ефекту

необхідно застосовувати різні складові в комплексі, враховуючи особливості конкретного підприємства та потреби його працівників.

Таким чином, класифікація та види мотиваційних систем є важливим аспектом управління персоналом підприємства. Різноманітність підходів до класифікації дозволяє обрати найбільш ефективні системи мотивації залежно від конкретних умов та особливостей діяльності підприємства. Важливо зазначити, що найкращого результату можна досягти при комплексному застосуванні різних видів мотивації, які доповнюють один одного та забезпечують задоволення різноманітних потреб працівників.

1.3. Законодавча та нормативна база щодо мотивації праці

Правове регулювання мотивації праці складає важливу частину трудового законодавства України та базується на нормативно-правових актах різного рівня, які забезпечують формування ефективної системи трудових відносин. Законодавча база щодо мотивації праці в Україні представлена як загальними нормативно-правовими актами, так і спеціальними документами, спрямованими на регулювання окремих аспектів мотивації персоналу підприємств.

Фундаментальною основою правового регулювання трудового стимулювання є Основний Закон України, який гарантує трудові права громадян, включаючи можливість матеріального забезпечення через професійну діяльність, обрану добровільно або прийняту за власним бажанням. У 43-й статті Конституції зазначається, що державні органи формують сприятливі умови для реалізації громадянами трудових прав, забезпечують паритетні можливості при виборі професійного шляху та виду трудової активності, впроваджують освітні програми професійно-технічного спрямування, кадрової підготовки та перекваліфікації відповідно до потреб суспільства [12, с. 342].

Трудовий кодекс України виступає провідним законодавчим документом у царині врегулювання службових відносин, що включає комплекс норм, орієнтованих на стимулювання персоналу. ТК України закріплює соціальні гарантії для співробітників, котрі проходять професійне вдосконалення, та преференції для осіб, що суміщають трудову діяльність з освітнім процесом. Варто підкреслити, що законодавчий акт регламентує організацію корпоративного навчання кадрів за рахунок роботодавця, забезпечення належних умов для інтеграції професійної та навчальної діяльності, а також проведення виробничого навчання у межах робочого графіку [13, с. 237].

Законодавчий акт також регламентує стимулювання співробітників, котрі інтегрують професійну діяльність з освітнім процесом, забезпечення трудового місця або позиції працівнику згідно з отриманою професійною кваліфікацією, соціальних преференцій та навчальних відпусток для здобуття освіти у середніх, професійно-технічних та вищих освітніх установах. 94-та стаття ТК України трактує трудову винагороду як компенсацію, розраховану переважно у монетарному еквіваленті, котру роботодавець або його представник надає співробітнику за виконану трудову діяльність, що становить основний компонент економічного стимулювання [13, с. 237].

Законодавчий акт України «Про оплату праці» встановлює економічні, юридичні та організаційні принципи винагородження співробітників, які здійснюють трудову діяльність на основі трудових угод з суб'єктами господарювання різних форм власності та організаційно-правових структур, а також з приватними особами. Даний нормативний документ врегульовує питання державних соціальних гарантій у сфері трудової винагороди, визначає механізм встановлення мінімального рівня заробітної плати та інших соціальних стандартів у компенсаційній політиці [14, с. 56].

Значущим елементом у системі правового врегулювання трудового стимулювання є Закон України «Про професійний розвиток працівників», котрий в першій статті характеризує професійну освіту кадрів як «систему цілеспрямованого набуття працівниками фахових компетенцій, формування

відповідних навичок та здібностей, що уможливлюють зростання трудової ефективності, оптимальне виконання службових функцій, опанування новітніх напрямків професійної активності, включаючи базову професійну підготовку, перепрофілювання та кваліфікаційне вдосконалення співробітників згідно з виробничими потребами» [12, с. 344].

Серед нормативних документів кадрового розвитку вирізняється довідник професійних характеристик трудових позицій. Він структурований за галузевою приналежністю як систематизований перелік професійних описів, представлених у Класифікаторі спеціальностей. Професійна кваліфікація в означеному Класифікаторі детермінується освітнім рівнем та фаховою спеціалізацією. Спеціалізація корелює як з профільною галуззю експертизи, застосовуваним інструментарієм чи технічним забезпеченням, так і з виробничою продукцією або наданими сервісами та відповідає здебільшого конкретизованому спектру професійних функцій і компетенцій [13, с. 237].

Регулювання мотивації праці в Україні також здійснюється через систему міжнародних нормативно-правових актів, ратифікованих нашою державою. Центральним міжнародним документом у даній галузі виступає Конвенція Міжнародної організації праці (МОП) №131 «Про визначення мінімального рівня трудової винагороди з акцентом на країни, що здійснюють економічний розвиток», котра постулює, що при формуванні базових стандартів оплати праці слід ураховувати не лише життєві потреби трудящих та їхніх родин, але й інтегрувати макроекономічні чинники, зокрема потреби національного економічного зростання, показники трудової ефективності та забезпечення стабільного рівня зайнятості населення в державі [15].

Важливе місце в системі правового регулювання мотивації праці займають локальні нормативні акти, які розробляються безпосередньо на підприємствах. До таких актів можна віднести: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, положення про преміювання та інші документи, що визначають специфіку мотивації працівників конкретного підприємства [14, с. 58].

Система нормативно-правових актів, що регулюють мотивацію праці працівників, представлена в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Нормативно-правові акти, що регулюють мотивацію праці в Україні

Рівень регулювання	Нормативно-правові акти	Аспекти мотивації праці
Конституційний	Конституція України	Закріплення права на працю, гарантії рівних можливостей
Кодифікаційний	Кодекс законів про працю України	Визначення загальних засад трудових відносин, заохочення працівників, системи пільг
Законодавчий	Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про професійний розвиток працівників», Закон України «Про колективні договори і угоди»	Регламентация окремих аспектів мотивації праці: оплата праці, професійний розвиток, система гарантій
Підзаконний	Постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств та відомств	Конкретизація механізмів реалізації законодавчих положень щодо мотивації праці
Міжнародний	Конвенції та рекомендації МОП	Встановлення міжнародних стандартів у сфері праці та її мотивації
Локальний	Колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, положення про преміювання	Конкретизація механізмів мотивації з урахуванням специфіки підприємства

Джерело: розроблено автором на основі аналізу нормативно-правової бази

Аналіз нормативно-правової бази щодо мотивації праці показує, що в Україні сформована багаторівнева система регулювання трудових відносин, яка охоплює різні аспекти мотивації працівників. Водночас, варто зазначити, що ефективність правового регулювання мотивації праці залежить не лише від наявності відповідних нормативних актів, але й від механізмів їх реалізації та контролю за їх дотриманням.

Важливим аспектом нормативно-правового регулювання мотивації праці є правосвідомість учасників трудових відносин. Як зазначає дослідник В.В. Анатійчук, правосвідомість є універсальною формою дії механізму правового регулювання трудових відносин та фактором його ефективності. Правосвідомість активно впливає на елементи механізму правового

регулювання трудових відносин і водночас відчуває такий вплив на собі [12, с. 341].

Правове регулювання трудового стимулювання в Україні охоплює також інструменти оцінки трудових результатів, деталізовані у «Методичних настановах стосовно параметрів оцінювання фахових компетенцій, знань і практичних навичок, каталогу інструментів вимірювання професійної майстерності, опитувальників самоаналізу за підсумками інформального професійного навчання». Дані настанови stipulate передбачають, що атестація кваліфікаційного рівня та професійних здібностей кадрів орієнтована на формування висновків щодо обсягу знань, рівня розуміння та практичних здатностей особи. З цією метою рекомендується формувати індикаторну систему у формі комплексу стандартизованих фахових параметрів для оцінки компетенцій та практичних навичок у межах кожного трудового процесу [13, с. 237].

Виняткове значення в архітектурі нормативно-правового врегулювання трудової мотивації має система державного контролю компенсаційної політики, яка в Україні ґрунтується на наступних компонентах: базовий рівень трудової винагороди, максимальні межі її підвищення в умовах цінової нестабільності, фіскальна стратегія (централізоване регулювання); загальноприйнятий механізм корекції доходів, моделі та схеми винагородження (галузеве колективно-договірне врегулювання); параметри тарифних розцінок і посадових окладів, компенсаційних виплат та премій (корпоративні угоди); середньостатистична трудова винагорода (ринкові механізми трудових ресурсів) [15].

Враховуючи досвід європейських країн, варто зазначити, що в Україні поступово впроваджуються елементи європейської моделі регулювання мотивації праці. Система державного контролю компенсаційної політики в європейських державах формується на основі взаємодії наступних елементів: базовий рівень трудової винагороди, максимальні параметри її збільшення під час інфляційних процесів, фіскальна стратегія (централізоване врегулювання);

стандартизований механізм корегування доходів, моделі та схеми оплати праці (галузеве соціально-партнерське регулювання); величини тарифних розцінок і посадових окладів, компенсаційних виплат і премій (корпоративні угоди); середньостатистичний рівень трудової винагороди (ринкове регулювання трудових ресурсів) [15].

У сфері вдосконалення трудового законодавства про заохочення до праці варто враховувати такі принципи, які характерні для європейських країн: гарантія прав працівників; стимулювання соціального діалогу між роботодавцями та працівниками; баланс між гнучкістю трудових відносин і соціальним захистом працівників; підтримка професійного розвитку працівників; встановлення справедливої мінімальної заробітної плати; принцип рівних можливостей; забезпечення високих стандартів здоров'я та безпеки на робочому місці; прозорість умов праці та передбачуваність трудових відносин; забезпечення належних умов праці для всіх працівників [16, с. 140].

Особливу значущість в системі правового врегулювання трудового стимулювання має Закон України «Про колективні договори і угоди», котрий встановлює юридичні основи формування, підписання та реалізації колективних трудових домовленостей з метою координації виробничих, службових та соціально-економічних взаємовідносин і гармонізації інтересів персоналу та роботодавців. Саме через колективні договори на підприємствах впроваджуються специфічні системи матеріального стимулювання, додаткові соціальні гарантії та преміальні системи, що підвищують мотивацію працівників [16, с. 139].

Суттєвим компонентом юридичного врегулювання трудового стимулювання виступає нормативно-методологічна база, що представляє комплекс документів управлінського, управлінсько-методичного, управлінсько-директивного, технологічного, техніко-економічного та економічного спрямування, а також регламентно-довідкові матеріали та інші акти, санкціоновані у визначеному законом порядку уповноваженими

інституціями або адміністрацією організації. Нормативно-методологічна база формує передумови для результативного кадрового менеджменту, охоплюючи мотиваційні механізми [14, с. 58].

Слід також зазначити, що правове регулювання мотивації праці в Україні постійно вдосконалюється, враховуючи зміни в соціально-економічному середовищі та потреби сучасного ринку праці. Особливо це стосується питань нематеріальної мотивації, які не завжди достатньо чітко врегульовані на законодавчому рівні. В цьому контексті важливу роль відіграють локальні нормативні акти підприємств, які дозволяють впроваджувати інноваційні підходи до мотивації персоналу з урахуванням специфіки конкретного підприємства та потреб його працівників [13, с. 238].

Таким чином, законодавча та нормативна база щодо мотивації праці в Україні охоплює широкий спектр правових актів різного рівня, які регулюють різні аспекти мотивації працівників. Ефективне функціонування цієї системи потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у соціально-економічному середовищі. Особливу увагу слід приділяти впровадженню кращих практик європейських країн у сфері мотивації праці, що дозволить підвищити ефективність трудових відносин та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ЗАВОДУ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

2.1. Загальна характеристика заводу «ОдесКабель» (галузева приналежність, структура, спеціалізація)

ПАТ «Одескабель» – це провідне підприємство кабельної промисловості в Україні, яке володіє значним досвідом та потужними виробничими можливостями. Розглянемо основні юридичні відомості підприємства в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Юридичний паспорт ПАТ «Одеський кабельний завод
«Одескабель»

Зміст	Опис
Повне найменування юридичної особи	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД «ОДЕСКАБЕЛЬ»
Скорочена назва	ПАТ «Одескабель»
Код ЄДРПОУ	05758730
Дата реєстрації	04.01.1996 (29 років 3 місяці)
Уповноважені особи	Іоргачов Вадим Дмитрович – керівник
Розмір статутного капіталу	14 000 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	Основний: - 27.31 Виробництво волоконно-оптичних кабелів Інші: - 27.32 Виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів - 24.44 Виробництво міді

Джерело: складено автором на основі [17-18]

Історія розвитку ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» охоплює понад 70 років. Основні етапи становлення підприємства представлені в таблиці 2.2.

Підприємство пройшло шлях від невеликих кабельних майстерень до сучасного високотехнологічного виробництва. Ключовими етапами розвитку стали технічне переозброєння у 1960-1970-х роках, освоєння виробництва волоконно-оптичних кабелів у 1980-х, зміна форми власності у 1996 році та вихід на європейський ринок у 2010-х роках.

Таблиця 2.2 – Ключові етапи розвитку ПАТ «Одескабель»

Рік/період	Ключові події
1949	Створення Державних союзних кабельних майстерень, випуск перших метрів освітлювального кабелю ПРД-2х1,5 (9 квітня)
1953-1956	Запуск виробництва кабельних виробів із полівінілхлоридною ізоляцією, розширення асортименту
1960-1970	Технічне переозброєння підприємства, становлення статусу великого виробника кабелів
1970-1980	Освоєння випуску міського телефонного кабелю з числом пар до 2400 включно
1980-1986	Освоєння виготовлення волоконно-оптичних кабелів зв'язку
1990-1992	Вихід на міжнародний ринок (Австралія, Ірландія, Німеччина)
1996	Перетворення заводу на відкрите акціонерне товариство, початок приватизації
2000-2001	Завершення приватизації, запуск цеху з виробництва LAN-кабелів і безкисневої мідної катанки
2004	Впровадження системи менеджменту за міжнародними стандартами
2011	Переєменування у ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД «ОДЕСКАБЕЛЬ»
2012-2013	Розширення географії поставок за рахунок виходу на ринок ЄС
2014-2017	Модернізація виробничих потужностей, нарощування обсягів виробництва LAN-кабелів
2018	Запуск нового виробничого комплексу для випуску сучасних LAN-кабелів

Джерело: складено автором на основі [19-20]

Сьогодні ПАТ «Одескабель» є публічним акціонерним товариством з дворівневою структурою управління, що включає загальні збори акціонерів (вищий орган), Наглядову раду та Генерального директора (виконавчий орган).

Статутний капітал Товариства становить 14 000 000 гривень, поділений на 56 000 000 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн кожна [21].

Структура власності ПАТ «Одескабель» представлена як юридичними, так і фізичними особами. Найбільші пакети акцій розподілені між десятьма власниками, серед яких три юридичні та сім фізичних осіб (рис. 2.1). Саме фізичні особи (сім'ї Іоргачових та Меркулових) є кінцевими бенефіціарними власниками підприємства, здійснюючи непрямий вирішальний вплив на його діяльність.

Така структура власності є типовою для великих приватизованих промислових підприємств України і забезпечує стабільність управління та послідовність у реалізації стратегії розвитку.

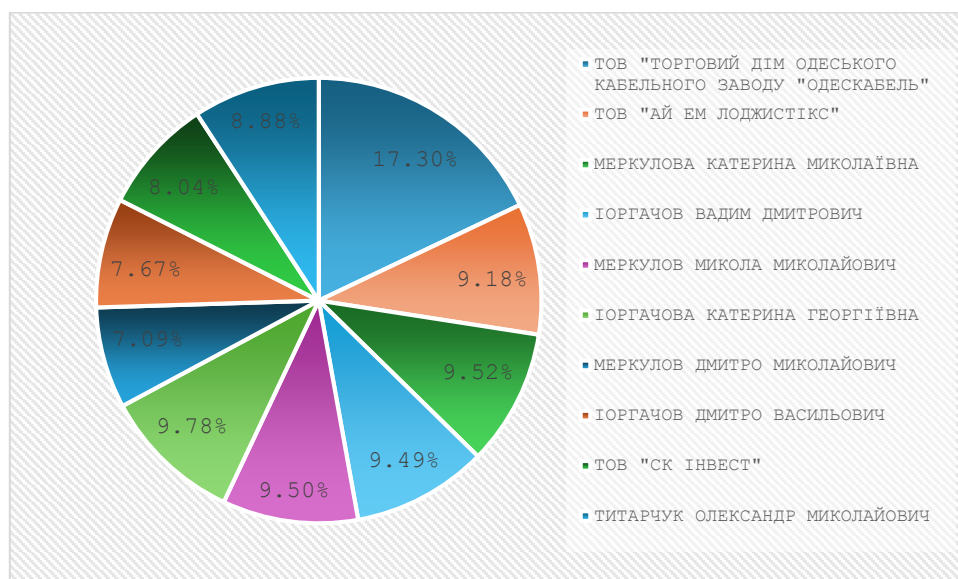


Рисунок 2.1 – Структура власності ПАТ «Одескабель», 2025 р.

Джерело: складено автором на основі [17]

ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» належить до кабельної промисловості, яка є важливою складовою електротехнічної галузі економіки України. Підприємство є абсолютним лідером кабельної промисловості в Україні та одним з провідних заводів з виробництва кабелів у країнах Східної Європи [20].

Основними видами діяльності Товариства, відповідно до Статуту, є:

- виробництво волоконно-оптичних кабелів (основний вид);
- виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів;
- виробництво міді [21].

Загальна номенклатура заводу налічує на сьогоднішній день більше 10000 маркорозмірів [20]. Підприємство спеціалізується на виробництві телекомунікаційних кабелів, але також освоїло і випускає широкий асортимент мідних і волоконно-оптичних кабелів зв'язку, радіочастотних, цифрових кабелів (LAN-кабелів), силових кабелів, проводів і шнурів різного призначення.

Роль ПАТ «Одескабель» у національній економіці полягає в тому, що організація не тільки забезпечує потреби вітчизняного ринку у кабельно-провідниковій продукції, а й результативно здійснює зовнішньоекономічну

діяльність. Протягом 2018 року зовнішні поставки підприємства становили приблизно 32% від сукупного обсягу збуту. Вироби «Одескабель» постачаються до Німеччини, Італії, Іспанії, Чехії, Словаччини, Польщі та інших держав Центрально-Східноєвропейського регіону [20], що демонструє високу конкурентоздатність організації на міжнародній арені та прискорює входження України до європейського економічного співтовариства.

Ключовими клієнтами продукції ПАТ «Одескабель» на українському ринку виступають провідні телекомунікаційні оператори – «Укртелеком», «Vodafone», «Київстар», «Lifecell», «Інтертелеком», корпорація «Вега», а також організації паливно-енергетичного комплексу – атомні електростанції, «Укренерго», «Укртранснафта», «Укртатнафта», «Нафтогаз», «Криворіжсталь» та інші [22]. Дані факти підтверджують ключове місце підприємства у забезпеченні роботи стратегічно важливих секторів української економіки.

ПАТ «Одескабель» є активним учасником Української Асоціації «Укрелектрокабель» та Міжнародної Федерації виробників кабелю (ICF) [20], що дозволяє підприємству бути в курсі новітніх тенденцій розвитку галузі та сприяє впровадженню інновацій у виробництво.

Таким чином, ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» відіграє важливу роль у розвитку електротехнічної галузі економіки України, забезпечуючи внутрішній ринок високоякісною кабельною продукцією та підтримуючи репутацію України як виробника конкурентоспроможної продукції на міжнародному ринку.

Система управління ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» відображає галузеву специфіку підприємства та особливості його функціонування як великого виробничого комплексу. Основними специфічними рисами управління підприємством є (табл. 2.3).

Зазначені специфічні риси знайшли своє відображення в організаційній структурі підприємства, яка побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління всіма аспектами діяльності ПАТ «Одескабель».

Організаційна структура ПАТ «Одескабель» відноситься до лінійно-функціонального типу з елементами дивізіональної структури. Вона характеризується вертикальною підпорядкованістю, чіткою ієрархією та функціональною спеціалізацією підрозділів.

Таблиця 2.3 – Специфічні риси управління ПАТ «Одескабель»

Специфічна риса	Характеристика	Прояв в управлінській практиці
Вертикальна інтеграція виробництва	Об'єднання виробничих процесів від підготовки сировини до випуску готової продукції	Комплексний підхід до управління всіма етапами виробництва, зниження залежності від постачальників
Високотехнологічне виробництво	Використання складного автоматизованого обладнання, що вимагає спеціалізованого управління	Формування окремих структурних підрозділів для обслуговування високотехнологічного обладнання, наявність посади заступника генерального директора з інновацій та розвитку
Експортна орієнтованість	Значна частка продукції (32%) експортується, що вимагає врахування міжнародних стандартів	Створення окремого відділу експортних продажів, наявність бюро з митного супроводження продукції, впровадження міжнародних стандартів якості
Публічний статус компанії	Функціонування як публічного акціонерного товариства зумовлює певні особливості управління	Наявність заступника генерального директора з корпоративного управління, бюро корпоративного управління
Широкий асортимент продукції	Виробництво різних типів кабельної продукції, що потребує спеціалізованого управління для кожного напрямку	Створення окремих відділів продажу для різних типів продукції (волоконно-оптичних кабелів, силового кабелю, кабелю зв'язку тощо)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються перший заступник генерального директора та керівники функціональних напрямків:

- Директор технічний;
- Директор комерційний;
- Директор з маркетингу та продажу;
- Директор фінансовий;
- Заступники генерального директора за різними напрямками (з корпоративного управління, з інновацій та розвитку, з соціальної

інфраструктури, з охорони праці, з якості, з організації охорони підприємства, з загальних питань, з капітального будівництва);

- Головний бухгалтер.

Більш детально організаційна структура підприємства представлена в дод. А.

Особливістю організаційної структури ПАТ «Одескабель» є поєднання функціонального та дивізіонального принципів управління. Функціональний принцип реалізується через наявність спеціалізованих підрозділів, що відповідають за окремі функції (виробництво, маркетинг, фінанси, якість тощо). Елементи дивізіональної структури проявляються у виділенні окремих виробничих цехів та відділів продажу за видами продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні структурні підрозділи ПАТ «Одескабель» та їх функції

Структурний підрозділ	Підпорядкованість	Основні функції
Технічна дирекція	Директор технічний	Управління технологічними процесами, розробка та впровадження нових технологій, забезпечення функціонування обладнання
Комерційна дирекція	Директор комерційний	Матеріально-технічне постачання, митне супроводження, транспортно-експедиційне обслуговування
Дирекція з маркетингу та продажу	Директор з маркетингу та продажу	Маркетингові дослідження, організація збуту продукції, робота з клієнтами, рекламна діяльність
Фінансова дирекція	Директор фінансовий	Фінансове планування, бюджетування, економічний аналіз, організація праці та заробітної плати
Виробничий відділ	Генеральний директор	Координація роботи виробничих цехів, планування виробництва, контроль виконання виробничої програми
Відділ управління з розвитку персоналом	Генеральний директор	Підбір, навчання та розвиток персоналу, кадровий облік, організація навчання

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» є виробником широкого асортименту кабельної продукції різного призначення. Підприємство

спеціалізується на виробництві кабельно-провідникової продукції високої якості для різних галузей економіки.

Продуктовий портфель підприємства охоплює вісім основних груп кабельної продукції, які відрізняються за призначенням, технічними характеристиками та сферами застосування. Основні групи продукції ПАТ «Одескабель» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні групи продукції ПАТ «Одескабель»

№	Група продукції	Характеристика та призначення
1	Кабелі зв'язку	Використовуються в телекомунікаціях, системах сигналізації, залізничних мережах та промислових системах зв'язку
2	Волоконно-оптичні кабелі	Застосовуються для передачі даних на великі відстані в телекомунікаціях та комп'ютерних мережах
3	LAN-кабелі для професійних рішень	Забезпечують роботу локальних комп'ютерних мереж в організаціях та підприємствах
4	LAN-кабелі для побутових рішень	Використовуються в домашніх мережах та невеликих офісах
5	Гнучкі LAN-кабелі	Призначені для рухомих з'єднань у мережевому обладнанні
6	Радіочастотні та спеціальні кабелі	Застосовуються в системах відеоспостереження, радіоелектронному обладнанні та спеціальних системах
7	Силові кабелі та проводи	Використовуються для передачі електроенергії в промисловості, будівництві та енергетиці
8	Нагрівальні кабелі	Забезпечують обігрів підлоги, покрівлі, водостоків, труб та відкритих майданчиків

Джерело: складено автором на основі [23]

Продукція ПАТ «Одескабель» має широкий спектр застосування в різних сферах економіки. Кожна група продукції представлена численними модифікаціями, які відрізняються технічними характеристиками, матеріалами виготовлення та специфікою застосування. Детальний асортимент продукції підприємства наведено в Додатку Б.

Особливістю продукції ПАТ «Одескабель» є її висока якість, яка забезпечується суворим контролем на всіх етапах виробництва. Підприємство має сертифікати відповідності міжнародним стандартам ISO 9001:2015 (система менеджменту якості), ISO 14001:2015 (система екологічного управління) та ISO 45001:2019 (система управління безпекою та гігієною праці) [24]. Продукція заводу відповідає як нормативній документації України,

так і гармонізованим стандартам Європи, що дозволяє успішно експортувати її до країн ЄС та інших регіонів.

Основними споживачами продукції ПАТ «Одескабель» є підприємства енергетики, будівництва, зв'язку, транспорту та промисловості. У таблиці 2.6 представлено основні галузі-споживачі продукції підприємства.

В Україні основними споживачами продукції ПАТ «Одескабель» є найбільші оператори зв'язку – «Укртелеком», «Vodafone», «Київстар», «Lifecell», «Інтертелеком», група компаній «Вега», а також підприємства енергетичного сектору – атомні електростанції, «Укренерго», «Укртранснафта», «Укртатнафта», «Нафтогаз», «Криворіжсталь» та інші [22].

Таблиця 2.6 – Основні галузі-споживачі продукції ПАТ «Одескабель»

Галузь	Частка у загальному обсязі продажів, %	Основна продукція	Регіони споживання
Енергетика	40	Кабелі силові	Україна, Європа
Будівництво	25	Кабелі для внутрішніх мереж	Україна, Азія
Телекомунікації	20	Волоконно-оптичні кабелі	Європа, Близький Схід
Промисловість	10	Кабелі спеціального призначення	Україна
Транспорт	5	Кабелі для транспортних систем	Україна, СНД

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Таким чином, ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» є стратегічно важливим підприємством кабельної промисловості України з довгою історією та потужним виробничим потенціалом. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру з елементами дивізіональної, що дозволяє ефективно управляти широким асортиментом продукції. Завод спеціалізується на виробництві волоконно-оптичних кабелів, LAN-кабелів, силових кабелів та інших видів кабельно-провідникової продукції високої якості, яка сертифікована за міжнародними стандартами.

Галузева приналежність підприємства до електротехнічної галузі, особливості його функціонування як експортно-орієнтованого виробництва, а

також специфіка продукції, що потребує високотехнологічного обладнання та кваліфікованого персоналу, визначають конкретні вимоги до системи управління та мотивації персоналу. Саме дієва модель стимулювання кадрів перетворюється на один із провідних чинників гарантування конкурентних переваг та стійкого функціонування організації за умов мінливої економічної кон'юнктури та динамічно перетворюваного технологічного простору.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності заводу «ОдесКабель»

Аналіз фінансово-економічних показників ПАТ «Одескабель» за 2021-2024 роки дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та виявити основні тенденції його розвитку. Динаміка основних фінансових результатів підприємства представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка фінансових результатів ПАТ «Одескабель» за 2021-2024 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2 072 142	1 560 833	1 817 076	2 370 055	14,4
Собівартість реалізованої продукції	1 723 220	1 234 091	1 518 638	1 960 868	13,8
Валовий прибуток	348 922	326 742	298 438	409 187	17,3
Адміністративні витрати	134 323	134 683	140 147	149 814	11,5
Витрати на збут	101 362	71 433	101 747	120 527	18,9
Чистий фінансовий результат	55 399	-27 237	-42 951	6 925	-87,5

Джерело: складено автором на основі [26]

Таким чином, можна відзначити, що динаміка фінансових результатів ПАТ «Одескабель» за досліджуваний період характеризується нестабільністю. Так, у 2022 та 2023 роках підприємство зіткнулось із суттєвим зниженням чистого доходу від реалізації продукції та отримало збитки, що, ймовірно, пов'язано з загальною економічною ситуацією в Україні, зокрема з початком повномасштабної російської агресії, ускладненням логістичних ланцюжків та

зниженням інвестиційної активності. Проте у 2024 році спостерігається відновлення позитивної динаміки – чистий дохід зріс на 30,4% порівняно з 2023 роком і на 14,4% порівняно з 2021 роком, а підприємство знову стало прибутковим.

Важливо відзначити, що валовий прибуток у 2024 році збільшився на 17,3% порівняно з 2021 роком, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Водночас, чистий фінансовий результат у 2024 році склав лише 6 925 тис. грн., що на 87,5% менше, ніж у 2021 році. Це можна пояснити зростанням адміністративних витрат та витрат на збут, які у 2024 році збільшились на 11,5% та 18,9% відповідно порівняно з 2021 роком.

Ринок виробництва волоконно-оптичних кабелів в Україні характеризується значною волатильністю, що зумовлено низкою факторів, включаючи загальноекономічну ситуацію в країні, курсові коливання та геополітичні події. На рисунку 2.2 представлена динаміка обсягу ринку за 2019-2023 роки.

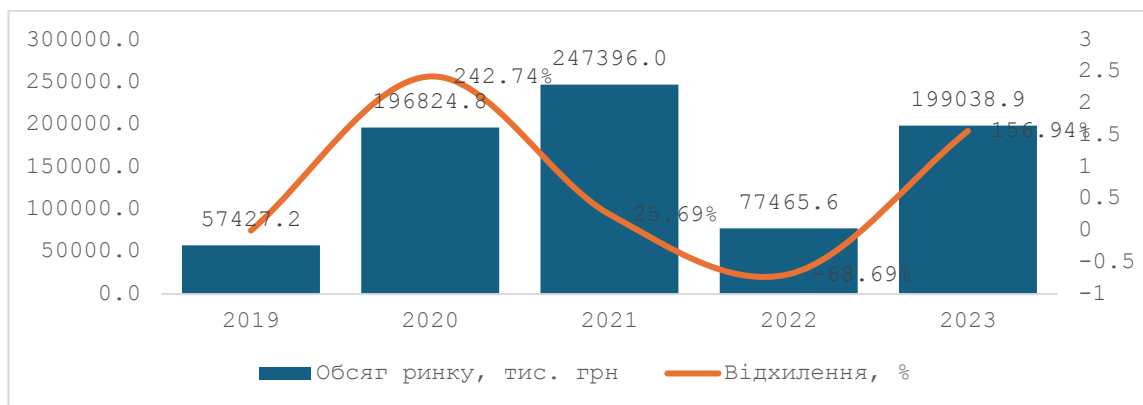


Рисунок 2.2 – Динаміка ринку виробництва волоконно-оптичних кабелів, 2019-2023 рр.

Джерело: складено та розраховано автором на основі [27]

Як видно з рисунку 2.2, ринок виробництва волоконно-оптичних кабелів демонструє значні коливання. У 2020 році спостерігалось різке зростання ринку на 242,74% порівняно з 2019 роком, що може бути пов'язане зі збільшенням попиту на телекомунікаційні послуги через пандемію COVID-19 та перехід багатьох підприємств на віддалений режим роботи.

У 2021 році зростання ринку продовжилось, хоча й більш помірними темпами – на 25,69%. Однак у 2022 році відбувся суттєвий спад (-68,69%), що, ймовірно, пов'язано з військовою агресією проти України, порушенням логістичних ланцюжків та зниженням інвестиційної активності. У 2023 році ринок демонструє відновлення, зростаючи на 156,94% порівняно з 2022 роком.

Специфічними рисами галузі виробництва волоконно-оптичних кабелів є:

- Високий рівень технологічності виробництва, що потребує постійного оновлення обладнання та впровадження інновацій;
- Залежність від імпорту сировини та комплектуючих;
- Чутливість до технологічних змін та інновацій у сфері телекомунікацій;
- Значна концентрація виробництва, що проявляється у невеликій кількості великих виробників.

ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» займає лідируючі позиції на ринку виробництва волоконно-оптичних кабелів в Україні. Аналіз ринкового скорингу (за методикою You Control) підприємства за 2020-2024 роки свідчить про стабільно високий індекс MarketScore, який у 2023-2024 роках становить A/3.7 та A/3.8 відповідно [28]. Це свідчить про високу фінансову стійкість та надійність підприємства.

Частка ПАТ «Одескабель» на ринку виробництва волоконно-оптичних кабелів становила 13,12% у 2024 році, що забезпечило підприємству третє місце серед виробників даної продукції в Україні. При цьому на субринку (ймовірно, певний сегмент волоконно-оптичних кабелів) частка підприємства є домінуючою і становить 94,59%, що дозволяє ПАТ «Одескабель» займати перше місце на цьому субринку [28].

Таким чином, незважаючи на складну економічну ситуацію та значні коливання ринку, ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» зберігає лідируючі позиції у своєму сегменті, що свідчить про ефективність управління підприємством та високу конкурентоспроможність його продукції.

Аналіз ефективності виробництва ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» передбачає оцінку ключових показників використання ресурсів підприємства та результативності його діяльності. Для цього розглянемо динаміку показників продуктивності праці, використання основних та оборотних фондів, а також показників рентабельності.

Продуктивність праці є одним із найважливіших показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Динаміка продуктивності праці на ПАТ «Одескабель» представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1572	1817	2370	+50,8
Трудовісткість продукції, люд.- год./тис. грн	1,48	1,38	1,25	-15,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	993	1000	939	-5,4
Фонд оплати праці, тис. грн	166 874,5	183 265,8	196 797,4	+17,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 013	15 272	17 466	+24,6

Джерело: складено автором на основі [29]

Таким чином, продуктивність праці на ПАТ «Одескабель» демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2024 році цей показник зріс на 50,8% порівняно з 2022 роком і становив 2370 тис. грн на одного працівника. Зростання продуктивності праці супроводжується зниженням трудовісткості продукції на 15,5% за аналізований період, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Разом з тим варто відмітити, що підвищення ефективності трудової діяльності відбувається в умовах зменшення загальної кількості штатних працівників (скорочення на 5,4% протягом 2022-2024 років), що може вказувати на раціоналізацію персонального складу організації та впровадження автоматизованих технологічних рішень. Водночас фіксується збільшення загального фонду винагороди за працю на 17,9% та

середньомісячного рівня оплати праці на 24,6%, що становить сприятливий чинник у контексті стимулювання кадрів.

Результативність експлуатації основних засобів виробництва на підприємстві визначається через коефіцієнти віддачі фондів, їх ємності та озброєності персоналу. Тенденції зміни зазначених індикаторів відображено в таблиці 2.9.

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. Фондовіддача зросла на 50,1% за аналізований період і у 2024 році становила 5,15 грн на 1 грн вартості основних засобів. Відповідно, фондоємність знизилась на 33,6%, що свідчить про оптимізацію використання виробничих потужностей підприємства.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників стану, забезпеченості та ефективності використання основних засобів ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Фондовіддача, грн/грн	3,43	4,31	5,15	+50,1
Фондоємність, грн/грн	0,292	0,232	0,194	-33,6
Фондоозброєність, тис. грн/особу	459	422	460	+0,2
Коефіцієнт використання виробничої потужності, %	72	75	82	+10,0 п.п.
Рівень зносу основних засобів, %	81,2	82,7	81,6	+0,4 п.п.

Джерело: складено автором на основі [29]

Фондоозброєність праці залишилась практично на тому ж рівні (+0,2%), що при суттєвому зростанні фондовіддачі свідчить про інтенсивний характер розвитку виробництва. Коефіцієнт використання виробничої потужності збільшився на 10 процентних пунктів і досяг 82% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних виробничих потужностей.

Разом з тим, слід звернути увагу на високий рівень зносу основних засобів (81,6% у 2024 році), що є негативним фактором і може в перспективі негативно вплинути на ефективність виробництва. Це свідчить про необхідність активізації інвестиційної діяльності підприємства, спрямованої на оновлення основних фондів.

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ПАТ «Одескабель» представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ефективності використання матеріальних ресурсів ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,706	0,792	0,785	+11,2
Матеріаловіддача, грн/грн	1,416	1,262	1,274	-10,0
Коефіцієнт використання матеріалів	0,92	0,93	0,95	+3,3
Рівень браку, %	2,8	2,5	2,1	-0,7 п.п.

Джерело: складено автором на основі [29]

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить про певні проблеми у сфері використання матеріальних ресурсів. Зокрема, спостерігається зростання матеріаломісткості продукції на 11,2% та відповідне зниження матеріаловіддачі на 10,0% за аналізований період. Ця негативна тенденція може бути пов'язана зі зростанням цін на сировину та матеріали, що використовуються у виробництві кабельної продукції.

Водночас, позитивним моментом є підвищення коефіцієнта використання матеріалів з 0,92 до 0,95 та зниження рівня браку з 2,8% до 2,1%. Це свідчить про покращення якості виробничих процесів та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у натуральному вираженні.

Ефективність використання оборотних коштів підприємства характеризується показниками їх оборотності. Аналіз ділової активності ПАТ «Одескабель» представлений в таблиці 2.11.

Аналіз показників ділової активності свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт оборотності загальних активів зріс з 1,4 у 2020 році до 1,6 у 2024 році, що свідчить про прискорення оборотності активів підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості також зросла з 6,5 до 7,6 оборотів на рік, що призвело до скорочення періоду її обороту з 56 до 48 днів.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників ділової активності ПАТ «Одескабель» за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, %
Оборотність загальних активів	1,4	1,6	1,1	1,4	1,6	+14,3
Оборотність робочого капіталу	- 20,4	- 32,0	- 55,9	- 44,6	- 45,4	-122,5
Оборотність дебіторської заборгованості	6,5	7,5	5,2	6,2	7,6	+16,9
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	56	49	70	59	48	-14,3

Джерело: складено автором на основі [29]

Негативним моментом є від’ємні значення показника оборотності робочого капіталу, що свідчить про дефіцит власних оборотних коштів підприємства. Більше того, спостерігається погіршення цього показника з -20,4 у 2020 році до -45,4 у 2024 році, що вказує на посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Ключовими показниками, що характеризують ефективність діяльності підприємства, є показники рентабельності. Динаміка цих показників представлена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників рентабельності ПАТ «Одескабель»
за 2020-2024 рр., %

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, п.п.
Рентабельність активів (ROA)	-2,2	4,0	-2,0	-3,3	0,4	+2,6
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-6,2	13,4	-5,8	-9,7	1,7	+7,9
Рентабельність оборотних активів (RCA)	-3,9	6,6	-3,2	-5,2	0,7	+4,6
Чиста маржа (NPM)	-1,6	2,7	-1,8	-2,4	0,3	+1,9
Валова рентабельність собівартості	20,1	20,2	26,5	19,6	20,9	+0,8
Операційна рентабельність продажів	3,1	9,5	3,6	2,9	5,9	+2,8

Джерело: складено автором на основі [29]

Аналіз показників рентабельності свідчить про нестабільну динаміку ефективності діяльності ПАТ «Одескабель» за аналізований період. У 2020, 2022 та 2023 роках підприємство демонструвало від’ємні значення чистої рентабельності активів та власного капіталу, що свідчить про збитковість

діяльності. Лише у 2021 та 2024 роках підприємство змогло забезпечити позитивні значення цих показників.

У 2024 році спостерігається покращення всіх показників рентабельності порівняно з 2023 роком. Зокрема, рентабельність активів зросла з -3,3% до 0,4%, рентабельність власного капіталу – з -9,7% до 1,7%, чиста маржа – з -2,4% до 0,3%. Це свідчить про відновлення ефективності діяльності підприємства, проте рівень рентабельності залишається досить низьким.

Валова рентабельність собівартості демонструє більш стабільну динаміку і у 2024 році становить 20,9%, що на 0,8 процентних пункта вище порівняно з 2020 роком. Операційна рентабельність продажів також демонструє позитивну динаміку і зросла з 3,1% у 2020 році до 5,9% у 2024 році.

Аналіз фінансового стану ПАТ «Одескабель» за 2020-2024 роки також дозволяє оцінити ефективність його діяльності та фінансову стійкість. Динаміка основних фінансових індикаторів представлена в таблиці 2.13.

Аналіз фінансових індикаторів свідчить про нестабільний фінансовий стан підприємства. Індекс FinScore, який комплексно оцінює фінансовий стан підприємства, коливається між рівнями «С» та «В», що свідчить про середній рівень фінансової стійкості. У 2024 році цей показник становив В/2,5, що відповідає середньому рівню фінансової стійкості.

Таблиця 2.13 – Динаміка фінансових індикаторів ПАТ «Одескабель» за 2020-2024 рр.

Фінансовий індикатор	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020
Індекс FinScore	С/2,3	В/2,8	В/2,5	С/2,0	В/2,5	+0,2
Ліквідність						
Поточна ліквідність, %	87,6	96,4	97,2	93,6	95,6	+8,0 п.п.
Абсолютна ліквідність, %	6,3	6,7	6,6	4,4	5,9	-0,4 п.п.
Платоспроможність						
Коефіцієнт автономії, %	32,7	34,0	32,4	30,3	25,6	-7,1 п.п.
Відношення чистого боргу до EBITDA	6,7	4,9	4,9	9,3	6,5	-0,2

Джерело: складено автором на основі [29]

Показники ліквідності демонструють позитивну динаміку, зокрема, поточна ліквідність зросла з 87,6% у 2020 році до 95,6% у 2024 році. Проте значення цього показника залишається нижче нормативного рівня (100%), що свідчить про недостатню забезпеченість підприємства оборотними активами для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт автономії, який характеризує фінансову незалежність підприємства, демонструє негативну динаміку, знизившись з 32,7% у 2020 році до 25,6% у 2024 році. Це свідчить про підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас, відношення чистого боргу до EBITDA дещо покращилось (з 6,7 до 6,5), але залишається на досить високому рівні, що свідчить про значне боргове навантаження.

На підставі проведеного аналізу можна зробити загальний висновок про ефективність діяльності ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель». Підприємство демонструє позитивну динаміку показників продуктивності праці та фондівіддачі, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та основних фондів. Разом з тим, спостерігається погіршення показників матеріалівіддачі, що може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину та матеріали.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються нестабільністю. У 2022-2023 роках підприємство було збитковим, проте у 2024 році вдалося забезпечити позитивні значення показників рентабельності. Водночас, рівень рентабельності залишається досить низьким, що свідчить про необхідність подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства.

Фінансовий стан ПАТ «Одескабель» можна оцінити як середній. Підприємство має достатній рівень ліквідності, проте спостерігається зниження фінансової незалежності та високе боргове навантаження. Це свідчить про необхідність оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового стану ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» передбачає оцінку показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства на основі даних його фінансової звітності за 2022-2024 роки. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	-24 197	-56 968	-47 522	-96,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,972	0,936	0,956	-1,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,446	0,368	0,404	-9,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,066	0,044	0,059	-10,6
Маневреність грошових коштів	-2,37	-0,68	-1,35	+43,0

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.14 свідчить про незадовільний стан ліквідності та платоспроможності ПАТ «Одескабель». Протягом аналізованого періоду власний оборотний капітал підприємства має від’ємне значення, що свідчить про відсутність власних оборотних коштів та фінансування оборотних активів за рахунок позикових джерел. При цьому відбулося подальше погіршення даного показника у 2024 році порівняно з 2022 роком на 96,4%.

Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться нижче нормативного значення (2,0) і становить 0,956 у 2024 році, що на 1,6% нижче показника 2022 року. Це свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов’язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також значно нижче нормативного значення (0,7-0,8) і становить 0,404 у 2024 році, що на 9,4% нижче показника 2022 року. Це означає, що підприємство не зможе погасити свої поточні зобов’язання за рахунок високоліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює 0,059 у 2024 році, що нижче нормативного значення (0,2-0,3) і на 10,6% нижче показника 2022 року. Це свідчить про

недостатність грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань.

Маневреність грошових коштів має від'ємне значення протягом усього аналізованого періоду, що підтверджує відсутність власних оборотних коштів та вказує на неможливість маневрування грошовими ресурсами.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства представлено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Динаміка показників фінансової стійкості
ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Коефіцієнт автономії	0,324	0,303	0,256	-21,0
Коефіцієнт фінансової залежності	3,086	3,304	3,905	+26,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,055	-0,143	-0,118	-114,5
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	2,086	2,304	2,905	+39,3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,029	-0,069	-0,046	-58,6

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про погіршення фінансового стану ПАТ «Одескабель» протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт автономії знизився з 0,324 у 2022 році до 0,256 у 2024 році, що значно нижче нормативного значення (0,5) і свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 3,086 у 2022 році до 3,905 у 2024 році, що вказує на підвищення фінансового ризику. На кожну гривню власних коштів підприємство залучає 3,905 грн позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємне значення протягом усього періоду і знизився з -0,055 у 2022 році до -0,118 у 2024 році. Це свідчить про те, що власний капітал та довгострокові зобов'язання повністю використані на фінансування необоротних активів, і підприємство не має власних оборотних коштів.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів зріс з 2,086 у 2022 році до 2,905 у 2024 році, що значно перевищує нормативне значення (0,5-1,0) і свідчить про втрату фінансової незалежності та стійкості підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має від'ємне значення протягом усього періоду і становить -0,046 у 2024 році, що свідчить про відсутність власних оборотних коштів і фінансування оборотних активів виключно за рахунок позикових джерел.

Загальний висновок про фінансовий стан ПАТ «Одескабель» є негативним. Підприємство має незадовільний рівень ліквідності, низьку платоспроможність та фінансову стійкість, високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Відсутність власних оборотних коштів та високий рівень позикового капіталу створюють серйозні фінансові ризики для підприємства.

Основними причинами такого стану можуть бути: високий рівень кредитного навантаження (частка короткострокових кредитів банків у структурі зобов'язань становить 65,3% у 2024 році), значні капітальні інвестиції, які фінансуються переважно за рахунок позикових коштів, та нестабільна ситуація в економіці України, пов'язана з військовою агресією.

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Одескабель» свідчить про складний фінансово-економічний стан підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку зростання продуктивності праці, фондівіддачі та відновлення прибутковості у 2024 році, підприємство має серйозні проблеми із забезпеченням ліквідності та фінансової стійкості. Особливо тривожними є відсутність власних оборотних коштів, високий рівень зносу основних засобів, зростання матеріаломісткості продукції та сильна залежність від зовнішніх джерел фінансування, що створює суттєві фінансові ризики для стабільного функціонування підприємства.

За таких обставин особливого значення набуває виявлення внутрішніх можливостей оптимізації результативності діяльності організації, де провідне місце займає кадровий потенціал. Дієва модель стимулювання працівників

здатна стати потужним механізмом зростання трудової ефективності, мінімізації виробничих втрат, раціонального використання матеріально-технічних ресурсів та, відповідно, поліпшення фінансово-господарських результатів функціонування підприємства. Дане положення обґрунтовує потребу в комплексному дослідженні наявної моделі стимулювання кадрів на ПАТ «Одескабель» та формуванні пропозицій щодо її модернізації.

2.3. Діючі методи мотивації персоналу на підприємстві

Система мотивації персоналу на ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» охоплює матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, спрямовані на підвищення продуктивності праці, покращення якості роботи, зниження плинності кадрів і забезпечення добробуту працівників. Незважаючи на складну економічну ситуацію, зумовлену пандемією COVID-19 та військовою агресією, підприємство продовжує підтримувати збалансовану систему мотивації, хоча й зі значними викликами.

Матеріальна мотивація на ПАТ «Одескабель» реалізується через систему оплати праці, яка включає основну та додаткову заробітну плату, а також заохочувальні та компенсаційні виплати. Основою матеріальної мотивації на підприємстві є диференційована система оплати праці, яка залежить від кваліфікації працівників, складності виконуваних робіт та індивідуальних результатів праці. Зокрема, для робітників основного виробництва застосовується відрядно-преміальна система оплати праці, для допоміжних підрозділів – почасово-преміальна, а для управлінського персоналу – окладна система з преміюванням за результатами діяльності підприємства.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати на підприємстві показує, що до 2022 року спостерігалось її стабільне зростання. Згідно з даними фінансової звітності, середньомісячна заробітна плата на ПАТ «Одескабель» перевищувала середньогалузеві показники на 15-20% протягом 2017-2021 років, що свідчить про конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Проте з початком повномасштабної війни спостерігається зниження середньої заробітної плати на 20,82% порівняно з 2021 роком, що пов'язано з загальною економічною ситуацією в країні, втратою значної частини ринків збуту та зростанням витрат на логістику [30, с. 132]. Незважаючи на це, підприємство продовжує підтримувати рівень оплати праці, що перевищує середній по галузі, хоча й з меншим відривом.

Для комплексного аналізу ефективності використання трудових ресурсів на ПАТ «Одескабель» важливо розглянути взаємозв'язок між основними показниками мотивації персоналу та результативністю їх діяльності. Динаміка ключових показників трудових ресурсів та їх мотивації за 2022-2024 роки представлена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Динаміка чисельності, ефективності використання та мотивації персоналу ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	993	1000	939	-5,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1572	1817	2370	+50,8
Фонд оплати праці, тис. грн	166 874,5	183 265,8	196 797,4	+17,9
Основна заробітна плата, тис. грн	134 564,2	147 835,1	158 962,3	+18,1
Додаткова заробітна плата, тис. грн	32 310,3	35 430,7	37 835,1	+17,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 013	15 272	17 466	+24,6
Частка основної зарплати у ФОП, %	80,6	80,7	80,8	+0,2 п.п.
Частка додаткової зарплати у ФОП, %	19,4	19,3	19,2	-0,2 п.п.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Структурний аналіз фонду оплати праці свідчить про стабільний розподіл між основною та додатковою заробітною платою, що становить приблизно 81% та 19% відповідно. Така структура є типовою для промислових підприємств та забезпечує певну стабільність доходів працівників при збереженні стимулюючої функції додаткових виплат.

Важливо відзначити, що зростання продуктивності праці на 50,8% при скороченні чисельності персоналу на 5,4% свідчить про інтенсивний характер розвитку підприємства та ефективність заходів з оптимізації використання трудових ресурсів. При цьому збільшення середньомісячної заробітної плати

на 24,6% не повною мірою відповідає темпам зростання продуктивності праці, що створює потенціал для подальшого посилення матеріальної мотивації персоналу.

Стабільна структура фонду оплати праці з домінуванням основної заробітної плати (80,8%) забезпечує працівникам передбачуваність доходів, проте відносно невелика частка додаткової заробітної плати (19,2%) може обмежувати стимулюючий ефект системи преміювання та потребує перегляду з метою посилення зв'язку між результатами праці та винагородою.

Для оцінки ефективності витрат на оплату праці розглянемо показники зарплатовіддачі та рентабельності витрат на персонал, які характеризують результативність інвестицій у трудові ресурси (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Динаміка показників ефективності витрат на персонал
ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Зарплатовіддача, грн/грн	9,35	9,92	12,05	+28,9
Рентабельність витрат на оплату праці, %	-17,2	-23,4	3,5	+20,7 п.п.
Витрати на персонал до чистого доходу, %	10,7	10,1	8,3	-2,4 п.п.
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	8 450,2	7 230,1	6 894,3	-18,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних показує позитивну динаміку зарплатовіддачі, яка зросла з 9,35 грн на 1 грн витрат на оплату праці у 2022 році до 12,05 грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання коштів, вкладених у персонал. Особливо важливим є покращення рентабельності витрат на оплату праці, яка з від'ємних значень у 2022-2023 роках перейшла до позитивного рівня у 3,5% у 2024 році. Це вказує на те, що витрати на персонал почали генерувати позитивний економічний ефект для підприємства.

Водночас спостерігається скорочення витрат на соціальні заходи на 18,4% за аналізований період, що пов'язано із загальною економічною ситуацією та необхідністю оптимізації витрат. Частка витрат на персонал у структурі чистого доходу знизилась з 10,7% у 2022 році до 8,3% у 2024 році,

що також свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Ці тенденції вказують на поступове відновлення ефективності системи мотивації персоналу після кризового періоду 2022-2023 років, проте залишаються значні резерви для подальшого вдосконалення мотиваційних механізмів з метою максимізації віддачі від інвестицій у людський капітал.

Преміювання працівників здійснюється відповідно до Положення про преміювання, яке передбачає виплати за виконання та перевиконання виробничих планів, підвищення продуктивності праці, економію матеріалів та енергоресурсів, впровадження інноваційних пропозицій, якісне виконання важливих завдань, тривалу та бездоганну роботу. Розмір премій становить від 10 до 50% від основного окладу залежно від результатів роботи та категорії персоналу.

Особливістю системи преміювання на ПАТ «Одескабель» є її прив'язка до ключових показників ефективності (КРІ), які розробляються для кожного підрозділу та категорії працівників. Серед найважливіших КРІ для виробничого персоналу можна виділити: виконання плану виробництва, рівень якості продукції (відсоток браку), дотримання технологічної дисципліни, економія матеріальних ресурсів. Для управлінського персоналу ключовими показниками є: виконання планових фінансових показників, розширення ринків збуту, впровадження інновацій, оптимізація бізнес-процесів. Така система дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного працівника та підрозділу в загальні результати діяльності підприємства.

У структурі матеріальної мотивації на ПАТ «Одескабель» також важливе місце займають доплати та надбавки до тарифних ставок та посадових окладів, які встановлюються за професійну майстерність, високу кваліфікацію, роботу в нічний час, керівництво бригадою та інші особливі умови праці. Підприємство також практикує одноразові заохочувальні виплати за виконання особливо важливих виробничих завдань.

Важливим елементом матеріальної мотивації на підприємстві є соціальний пакет, який включає медичне страхування, матеріальну допомогу в особливих випадках (лікування, оздоровлення дітей, поховання близьких родичів тощо), компенсацію харчування, надання путівок на відпочинок та санаторно-курортне лікування. Однак варто зазначити, що через складну економічну ситуацію, пов'язану з військовими діями, обсяги соціальних виплат у 2022-2024 роках були дещо скорочені.

На підприємстві функціонує оздоровчий центр, здравпункт, центр харчування та база стоянка маломірних суден, які забезпечують додаткові соціальні пільги для працівників. Також працівники мають можливість отримати безвідсоткові позики на покращення житлових умов, оплату навчання дітей тощо. Ці заходи спрямовані на підвищення лояльності персоналу та створення комфортних умов для життя та роботи.

Нематеріальна мотивація на ПАТ «Одескабель» реалізується через низку програм і заходів, спрямованих на створення сприятливого психологічного клімату в колективі, визнання досягнень працівників та забезпечення їхнього професійного розвитку. Основні форми нематеріальної мотивації, які застосовуються на підприємстві, наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Форми нематеріальної мотивації на ПАТ «Одескабель»

Форма мотивації	Заходи	Періодичність
Моральне заохочення	Вручення почесних грамот, розміщення на дошці пошани, публікації у корпоративних виданнях	Щоквартально
Професійний розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації, участь у професійних конференціях та семінарах	За потребою
Кар'єрне зростання	Створення кадрового резерву, ротація персоналу, просування по службі	Постійно
Організаційні заходи	Гнучкий робочий графік, додаткові вихідні, покращення умов праці	За можливістю
Корпоративні заходи	Святкування професійних свят, спортивні змагання, екскурсії та поїздки	Періодично

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства

У ПАТ «Одескабель» приділяється значна увага професійному розвитку персоналу як важливому елементу нематеріальної мотивації. Підприємство

проводить регулярні тренінги та програми підвищення кваліфікації для різних категорій працівників.

Однак, як показав аналіз, частка витрат на розвиток персоналу в загальній структурі витрат на персонал становить лише 3%, що є недостатнім для забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Для порівняння, у розвинених країнах частка витрат на розвиток персоналу становить від 5% до 15% загального бюджету на персонал.

Система навчання та розвитку персоналу на ПАТ «Одескабель» включає декілька напрямків:

1. Професійне навчання та підвищення кваліфікації робітничих кадрів, яке здійснюється безпосередньо на виробництві під керівництвом наставників або у спеціалізованих навчальних центрах.
2. Програми розвитку управлінських компетенцій для керівників різних рівнів, які включають тренінги з лідерства, стратегічного мислення, управління проєктами, комунікативних навичок.
3. Технічне навчання, спрямоване на освоєння нового обладнання, технологій та методів роботи.
4. Спеціалізовані програми для окремих категорій персоналу (наприклад, для працівників відділу продажів, фінансових служб, HR-фахівців).
5. Програми адаптації для нових співробітників, які допомагають швидше інтегруватися в колектив та освоїти специфіку роботи на підприємстві.

Варто зазначити, що на підприємстві функціонує система наставництва, яка сприяє швидкій адаптації нових працівників та передачі професійного досвіду від старших колег до молодих фахівців. Це дозволяє зберігати спадкоємність поколінь та підтримувати високий рівень професіоналізму працівників.

Важливим елементом системи мотивації персоналу на ПАТ «Одескабель» є програми розвитку кар'єри, які дають можливість працівникам реалізувати свій потенціал та просуватися по кар'єрних сходах. На підприємстві впроваджено систему кадрового резерву, до якого включаються

перспективні працівники, які в майбутньому можуть зайняти керівні посади. Для них розробляються індивідуальні плани розвитку, проводяться спеціальні тренінги та семінари, створюються умови для здобуття нових знань та навичок.

Окрім традиційних методів мотивації, на ПАТ «Одескабель» впроваджуються інноваційні підходи до стимулювання персоналу. Зокрема, починаючи з 2020 року, на підприємстві впроваджено програму «Кайдзен», яка передбачає залучення працівників до процесу безперервного вдосконалення виробничих процесів та умов праці. Працівники, чийі пропозиції щодо вдосконалення були впроваджені та дали економічний ефект, отримують винагороду у розмірі до 10% від отриманої економії. Ця програма не лише сприяє підвищенню ефективності виробництва, але й розвиває творчий потенціал працівників, дає їм можливість реалізувати свої ідеї та отримати визнання.

Також на підприємстві активно впроваджуються цифрові технології в управлінні персоналом, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищити прозорість та ефективність HR-процесів. Це, зокрема, електронна система обліку робочого часу, електронна база даних працівників, система електронного навчання (e-learning), платформа для проведення онлайн-тренінгів та вебінарів. Впровадження цих технологій дозволяє більш ефективно використовувати трудові ресурси, підвищувати якість управління персоналом та створювати додаткові можливості для розвитку працівників.

Значну роль у системі мотивації персоналу ПАТ «Одескабель» відіграє корпоративна культура, яка базується на таких цінностях, як взаємоповага, командна робота, орієнтація на результат, постійне вдосконалення та відповідальність за якість продукції. Підприємство проводить різноманітні корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення корпоративного духу та формування відчуття належності до колективу.

На підприємстві існує традиція проведення корпоративних свят, таких як День заводу, Новий рік, професійні свята. Також організовуються спортивні

змагання, сімейні фестивалі, екскурсії та поїздки для працівників та їхніх родин. Ці заходи сприяють формуванню позитивного емоційного клімату в колективі, зміцненню міжособистісних зв'язків та підвищенню лояльності працівників до підприємства.

Важливим аспектом системи мотивації на ПАТ «Одескабель» є забезпечення належних умов праці. Підприємство постійно вдосконалює виробничі процеси, впроваджує нові технології та обладнання, які дозволяють знизити фізичне навантаження на працівників, покращити умови праці та підвищити її безпеку. Зокрема, за останні роки було значно модернізовано систему вентиляції та кондиціонування повітря у виробничих приміщеннях, впроваджено нові системи освітлення, організовано ергономічні робочі місця. Ці заходи спрямовані на збереження здоров'я працівників, зниження рівня втоми та підвищення продуктивності праці.

Ефективність діючої системи мотивації персоналу на ПАТ «Одескабель» можна оцінити за допомогою ряду показників, серед яких продуктивність праці, плинність кадрів, рівень задоволеності персоналу умовами праці тощо. За результатами аналізу, проведеного HR-відділом підприємства у 2023 році, 68% працівників задоволені системою мотивації, що є досить високим показником, враховуючи складні економічні умови.

Значним досягненням системи мотивації на підприємстві можна вважати відносно низький рівень плинності кадрів, який у 2023 році становив 8,9%. Це свідчить про достатню ефективність заходів, спрямованих на утримання персоналу, особливо враховуючи складну ситуацію на ринку праці, пов'язану з військовими діями та міграцією населення.

Водночас аналіз динаміки продуктивності праці показує, що у 2022-2023 роках спостерігалось певне зниження цього показника, що може свідчити про необхідність удосконалення системи мотивації для підвищення ефективності праці. Також варто зазначити, що ефективність віддачі на вкладені у персонал кошти (відношення чистого прибутку до витрат на персонал) є невисокою, що

може бути пов'язано як з загальною економічною ситуацією, так і з недостатньою ефективністю системи мотивації.

Однак, незважаючи на наявність різноманітних методів мотивації, існують певні проблеми та недоліки в системі мотивації персоналу ПАТ «Одескабель», які потребують вирішення. Зокрема, недостатня диференціація оплати праці залежно від індивідуальних результатів, обмежені можливості кар'єрного зростання для окремих категорій працівників, недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу та відсутність комплексної системи оцінки ефективності праці, яка б дозволила більш об'єктивно визначати розмір винагороди. Також слід зазначити, що система мотивації не повністю враховує потреби різних поколінь працівників. Якщо для старшого покоління важливими є стабільність, соціальні гарантії та матеріальна винагорода, то для молодших працівників більшу роль відіграють можливості для саморозвитку, цікаві проєкти, гнучкий графік роботи та сприятлива атмосфера в колективі. Врахування цих відмінностей у мотиваційних потребах різних поколінь дозволить підвищити ефективність системи мотивації в цілому.

Таким чином, діюча система мотивації персоналу на ПАТ «Одескабель» є досить збалансованою і включає як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання. Проте в умовах нестабільної економічної ситуації та загострення конкуренції на ринку праці вона потребує подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних викликів з метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

2.4. Вплив мотивації персоналу на ефективність фінансово-економічної діяльності заводу «Одескабель»

Ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з ефективністю використання його ресурсів, серед яких людські ресурси відіграють ключову роль. Мотивація персоналу є одним із найважливіших інструментів підвищення продуктивності праці та, як

наслідок, покращення фінансово-економічних показників підприємства. На ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» вплив мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства простежується через низку взаємопов'язаних показників.

Для визначення впливу мотивації персоналу на фінансово-економічні результати діяльності ПАТ «Одескабель» проаналізуємо кореляційні зв'язки між показниками мотивації та результативними показниками діяльності підприємства за 2022-2024 роки. Результати кореляційного аналізу представлені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Кореляційні зв'язки між показниками мотивації персоналу та фінансовими показниками ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр.

Показники мотивації	Валовий прибуток	Чистий фінансовий результат	Рентабельність власного капіталу	Продуктивність праці
Середня заробітна плата	0,89	0,85	0,83	0,91
Зарплатовіддача	0,76	0,73	0,71	0,95
Частка додаткової зарплати у ФОП	0,62	0,58	0,56	0,67
Витрати на соціальні заходи	-0,45	-0,48	-0,44	-0,52

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз кореляційних зв'язків показує, що найбільший вплив на фінансові результати діяльності підприємства має рівень середньої заробітної плати (коефіцієнт кореляції з валовим прибутком 0,89) та показник зарплатовіддачі (0,76). Особливо сильний зв'язок спостерігається між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці (0,91), що підтверджує ефективність матеріальної мотивації як інструменту підвищення результативності діяльності працівників.

Негативний кореляційний зв'язок між витратами на соціальні заходи та фінансовими показниками (-0,45 до -0,52) може пояснюватися їх скороченням в умовах кризи, що не завжди призводить до пропорційного зниження ефективності, оскільки основна увага зосереджується на базових елементах мотивації.

Аналіз впливу мотивації персоналу на продуктивність праці показує позитивну динаміку за досліджуваний період. Зростання продуктивності праці на 50,8% при одночасному зростанні середньомісячної заробітної плати на 24,6% свідчить про ефективність заходів з мотивації персоналу. Водночас показник зарплатовіддачі збільшився з 9,35 грн на 1 грн витрат на оплату праці у 2022 році до 12,05 грн у 2024 році, що вказує на покращення ефективності використання коштів, вкладених у персонал.

Вплив мотивації персоналу на якість продукції та рівень браку є одним із ключових показників ефективності системи стимулювання. За даними технічного відділу, рівень браку на підприємстві знизився з 2,8% у 2022 році до 2,1% у 2024 році, що свідчить про підвищення відповідальності працівників та ефективність існуючої системи мотивації якісної роботи. Втрати від браку у 2024 році склали 12,5 млн грн, що на 25% менше порівняно з 2022 роком. При цьому близько 35% випадків браку все ще пов'язані з людським фактором, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації для мінімізації впливу людського фактора на якість продукції.

Важливим аспектом впливу мотивації на ефективність діяльності є використання матеріальних ресурсів. Аналіз показує, що матеріаломісткість продукції зросла з 0,706 грн/грн у 2022 році до 0,785 грн/грн у 2024 році, що свідчить про погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів. За оцінками економічного відділу, потенційна економія матеріальних ресурсів при належній мотивації персоналу до ощадливого використання ресурсів може скласти 5-7%, що еквівалентно 90-130 млн грн на рік.

Плинність кадрів є важливим індикатором ефективності системи мотивації персоналу. На ПАТ «Одескабель» коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році склав 8,7%, що на 0,8 процентних пункта менше порівняно з 2022 роком. Серед висококваліфікованих фахівців цей показник становить 12,3%. Витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників у 2024 році склали 5,2 млн грн, а втрати від зниження продуктивності праці в період

адаптації оцінюються у 3,8 млн грн. Таким чином, загальні втрати підприємства від плинності кадрів складають близько 9 млн грн на рік.

Аналіз використання робочого часу показав, що втрати робочого часу через неявки з неповажних причин та простої з вини працівників у 2024 році склали 3,8% від фонду робочого часу, що на 0,4 процентних пункта менше порівняно з 2022 роком. У грошовому вираженні ці втрати оцінюються у 7,5 млн грн. Поступове зниження цього показника свідчить про певне покращення трудової дисципліни, проте залишаються значні резерви для подальшого вдосконалення.

Для комплексної оцінки впливу мотивації персоналу на фінансово-економічні показники діяльності підприємства розраховано інтегральний показник ефективності використання трудових ресурсів, який враховує продуктивність праці, якість роботи, використання робочого часу та стабільність кадрового складу.

Для розрахунку інтегрального показника ефективності використання трудових ресурсів використано методику бальної оцінки, де кожен компонент оцінюється за 10-бальною шкалою. Оцінка продуктивності праці базується на темпах її зростання відносно базового 2022 року, де кожні 10% приросту відповідають 1 балу. Якість роботи оцінювалась через зворотний показник рівня браку, де зниження браку на 0,1% додає 0,5 бала. Використання робочого часу враховує частку втрат робочого часу, де зниження втрат на 0,1% відповідає 0,3 бала. Стабільність кадрів оцінюється через зворотний показник плинності кадрів, де зниження плинності на 1% дає 0,4 бала. Інтегральний показник розраховується як середнє арифметичне чотирьох компонентів з рівними вагами по 25% кожен. Така методика дозволяє комплексно оцінити ефективність використання трудових ресурсів та виявити основні напрями для покращення системи мотивації персоналу. Динаміка цього показника представлена в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Інтегральний показник ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Продуктивність праці (бали)	6,2	7,1	8,5	+2,3
Якість роботи (бали)	7,2	7,5	7,9	+0,7
Використання робочого часу (бали)	5,8	6,2	6,2	+0,4
Стабільність кадрів (бали)	6,5	6,8	7,1	+0,6
Інтегральний показник (бали)	6,4	6,9	7,4	+1,0

Джерело: розраховано автором

Інтегральний показник ефективності використання трудових ресурсів зріс з 6,4 бала у 2022 році до 7,4 бала у 2024 році, що свідчить про загальне покращення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Найбільш суттєвого покращення зазнав показник продуктивності праці (+2,3 бала), що підтверджує ефективність заходів з мотивації персоналу.

Аналіз проблем у системі мотивації персоналу, виявлених на основі опитування працівників різних категорій, показав наступні основні недоліки. У сфері матеріальної мотивації найбільшими проблемами є недостатня диференціація оплати праці залежно від індивідуальних результатів (42% незадоволених працівників), недосконалість системи преміювання (35% незадоволених) та недостатня прозорість системи оплати праці (38% незадоволених). У сфері нематеріальної мотивації ключовими проблемами визначено обмежені можливості для кар'єрного зростання (50% незадоволених), недостатнє залучення до прийняття рішень (50% незадоволених) та формальний підхід до морального заохочення (42% незадоволених).

Результати опитування також виявили значні відмінності в оцінках різних категорій персоналу. Керівники значно більше задоволені всіма аспектами системи мотивації порівняно зі спеціалістами та робітниками. Найбільші розбіжності спостерігаються у задоволеності можливостями для кар'єрного зростання (65% задоволених серед керівників проти 10% серед робітників) та залученістю до прийняття рішень (85% проти 10% відповідно).

Аналіз мотиваційних пріоритетів показав, що найбільш значущими факторами для всіх категорій персоналу є висока заробітна плата (9,1 бала за 10-бальною шкалою) та стабільність зайнятості (8,6 бала). Водночас існують

суттєві відмінності у пріоритетах різних категорій: для керівників важливішими є можливості професійного розвитку, для спеціалістів - рівень заробітної плати, для робітників – умови праці та соціальні гарантії.

За консервативними оцінками, сукупні економічні втрати через недосконалість системи мотивації персоналу складають 120-150 млн грн на рік, що становить приблизно 5-6% від річного обсягу реалізації продукції. Ці втрати включають: недоотримання доходу через неповне використання потенціалу продуктивності праці (85 млн грн), втрати від браку продукції (12,5 млн грн), неефективне використання матеріальних ресурсів (15-20 млн грн), втрати від плинності кадрів (9 млн грн) та втрати робочого часу (7,5 млн грн).

Таким чином, аналіз впливу мотивації персоналу на ефективність фінансово-економічної діяльності ПАТ «Одескабель» показує наявність як позитивних тенденцій, так і значних резервів для покращення. Зростання продуктивності праці, покращення якості продукції та зниження плинності кадрів свідчать про певну ефективність існуючої системи мотивації. Водночас виявлені проблеми у сферах матеріальної та нематеріальної мотивації, неефективне використання матеріальних ресурсів та значні втрати від недосконалості мотиваційних механізмів вказують на необхідність комплексного вдосконалення системи мотивації персоналу як важливого фактору підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАВОДУ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

Аналіз системи мотивації персоналу на ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель», проведений у попередньому розділі, виявив низку проблем, які знижують ефективність використання трудових ресурсів та негативно впливають на фінансово-економічні показники підприємства. Для подолання цих проблем пропонується комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації, організаційних аспектів мотивації та системи розвитку персоналу.

Удосконалення матеріальної мотивації передбачає впровадження системи оплати праці, заснованої на грейдах, з урахуванням ключових показників ефективності (КРІ). Система грейдів дозволяє забезпечити справедливу та прозору диференціацію оплати праці залежно від складності роботи, кваліфікації працівників та їхнього внеску в результати діяльності підприємства.

Для ПАТ «Одескабель» пропонується створити 10 грейдів: 1-3 грейди – робітники, 4-6 грейди – спеціалісти, 7-8 грейди – керівники середньої ланки, 9-10 грейди – топ-менеджмент. Кожному грейду відповідає певний діапазон заробітної плати. Позиція працівника в діапазоні заробітної плати свого грейду визначається на основі результатів оцінки його діяльності за ключовими показниками ефективності.

Для робітників основного виробництва рекомендується використовувати такі КРІ: виконання плану виробництва (вагомість – 30%), якість продукції (відсоток браку) (30%), дотримання технологічної дисципліни (20%), економія матеріальних ресурсів (20%). Для спеціалістів та керівників середньої ланки:

виконання планових показників підрозділу (30%), своєчасність та якість виконання завдань (25%), оптимізація бізнес-процесів (25%), розвиток професійних компетенцій (20%). Для топ-менеджменту: виконання планових фінансових показників (35%), розширення ринків збуту (25%), впровадження інновацій (25%), розвиток корпоративної культури (15%).

Оцінка діяльності працівників за системою KPI проводиться щоквартально, а результати оцінки впливають на розмір квартальних премій та річного бонусу. Діапазон премій встановлюється від 10% до 50% від основного окладу.

Важливим елементом удосконалення системи матеріальної мотивації є також впровадження програми участі працівників у прибутку підприємства. Пропонується виділяти на преміювання працівників 10% від чистого прибутку підприємства. Ці кошти розподіляються між працівниками пропорційно до їхньої заробітної плати з урахуванням коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Другим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу є розвиток нематеріальної мотивації. Для цього пропонується впровадити програму визнання досягнень працівників «Наші зірки», в рамках якої щомісяця визначаються найкращі працівники в різних номінаціях: «Зірка якості», «Зірка продуктивності», «Зірка інновацій», «Зірка клієнтського сервісу», «Зірка економії». Переможці в кожній номінації отримують спеціальні відзнаки, їхні фотографії розміщуються на дошці пошани, а інформація про їхні досягнення публікується у корпоративному виданні та на сайті підприємства.

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі пропонується проводити регулярні командоутворюючі заходи, такі як спортивні змагання, корпоративні свята, екскурсії, культурні події. Також рекомендується впровадити програму «Активний голос», яка передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень та вдосконалення діяльності підприємства.

Для підвищення зацікавленості працівників у інноваційній діяльності пропонується впровадити програму «Банк ідей». В рамках цієї програми працівники мають можливість подавати свої пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів, поліпшення якості продукції, оптимізації витрат тощо. Пропозиції оцінюються спеціальною комісією, а їх автори отримують винагороду у розмірі певного відсотка від економічного ефекту.

Третім напрямом удосконалення системи мотивації персоналу є розвиток системи навчання та кар'єрного зростання. Для цього пропонується впровадити на підприємстві програму «Кар'єрний план», яка передбачає створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника з урахуванням його потенціалу, потреб та інтересів.

Програма «Кар'єрний план» підтримується відповідною системою навчання, яка включає: внутрішні тренінги та семінари, зовнішні навчальні програми, програми дистанційного навчання та самоосвіти, програми наставництва. Для підвищення ефективності системи навчання рекомендується збільшити частку витрат на розвиток персоналу в загальній структурі витрат на персонал з 3% до 5%.

Для забезпечення зв'язку між результатами навчання та кар'єрним зростанням пропонується впровадити систему сертифікації працівників, яка передбачає оцінку їхніх знань та навичок після проходження навчання та видачу відповідних сертифікатів. Також рекомендується розширити можливості для горизонтальної кар'єри шляхом впровадження системи ротації кадрів.

Четвертим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу є вдосконалення організаційної складової. Для цього пропонується створити на підприємстві Комітет з мотивації персоналу, який би координував усі заходи з мотивації, оцінював їх ефективність та вносив пропозиції щодо їх вдосконалення.

Також рекомендується впровадити систему «кафетерію пільг», яка передбачає можливість для працівників самостійно формувати пакет

соціальних пільг, обираючи з переліку ті, які найбільше відповідають їхнім потребам. Перелік пільг може включати: додаткове медичне страхування, путівки на відпочинок, додаткові вихідні дні, оплату навчання, компенсацію витрат на транспорт, харчування, мобільний зв'язок тощо.

Значущим компонентом вдосконалення мотиваційної системи кадрів виступає також запровадження цифрової платформи кадрового менеджменту (HRMS), котра надасть можливість раціоналізувати процеси управління персоналом, гарантувати відкритість та неупередженість у процедурах оцінювання співробітників, механізувати обчислення винагороди та преміальних виплат. Запропоновані ініціативи щодо розвитку системи стимулювання працівників ПАТ «Одескабель» систематизовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи з удосконалення системи мотивації персоналу
ПАТ «Одескабель»

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікувані результати
Матеріальна мотивація	1. Впровадження системи грейдів з урахуванням КРІ 2. Впровадження програми участі працівників у прибутку 3. Розробка нових положень про оплату праці та преміювання	1. Підвищення справедливості та прозорості оплати праці 2. Посилення зв'язку між результатами праці та винагородою 3. Підвищення зацікавленості у результатах діяльності підприємства
Нематеріальна мотивація	1. Впровадження програми визнання досягнень «Наші зірки» 2. Програма «Активний голос» 3. Програма «Банк ідей»	1. Підвищення рівня визнання досягнень працівників 2. Покращення соціально-психологічного клімату 3. Підвищення залученості працівників до прийняття рішень 4. Активізація інноваційної діяльності
Система навчання та кар'єрного зростання	1. Програма «Кар'єрний план» 2. Розширення можливостей для навчання 3. Система сертифікації працівників 4. Система ротації кадрів	1. Підвищення професійного рівня працівників 2. Розширення можливостей для кар'єрного зростання 3. Зменшення плинності кадрів
Організаційна складова	1. Створення Комітету з мотивації персоналу 2. Система «кафетерія пільг» 3. Впровадження HRMS	1. Підвищення координації мотиваційних заходів 2. Забезпечення гнучкості системи мотивації 3. Оптимізація HR-процесів

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих заходів дозволить створити на ПАТ «Одескабель» ефективну систему мотивації персоналу, яка забезпечить підвищення задоволеності та лояльності працівників, зростання продуктивності праці, покращення якості продукції, економію матеріальних ресурсів та зниження плинності кадрів.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для детального економічного обґрунтування з усього комплексу запропонованих заходів обрано два найбільш пріоритетних: впровадження системи грейдів з КРІ та програму «Банк ідей». Вибір саме цих заходів обумовлений кількома стратегічними факторами, які визначають їх першочергову важливість для підприємства.

По-перше, система грейдів з КРІ є базовим елементом ефективної мотивації персоналу, що забезпечує справедливую диференціацію оплати праці та прямий зв'язок між результатами роботи і винагородою. Цей захід має найширший охопит впливу, оскільки торкається всіх категорій працівників підприємства – від робітників основного виробництва до топ-менеджменту. Крім того, система грейдів створює прозору та зрозумілу структуру кар'єрного зростання, що є критично важливим для утримання кваліфікованих кадрів в умовах високої конкуренції на ринку праці.

За результатами аналізу, проведеного у попередніх розділах, недостатня диференціація оплати праці є однією з найбільших проблем існуючої системи мотивації, на що вказують 42% незадоволених працівників. Додатково, опитування показало, що 38% працівників вважають систему оплати праці недостатньо прозорою, а 35% незадоволені існуючою системою преміювання. Ці показники свідчать про критичну необхідність кардинальної перебудови системи матеріального стимулювання.

По-друге, програма «Банк ідей» має найвищий потенціал економічного ефекту серед заходів нематеріальної мотивації, оскільки безпосередньо

спрямована на залучення творчого потенціалу працівників для вдосконалення виробничих процесів і може забезпечити значну економію ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Особливо важливим є той факт, що цей захід не потребує значних постійних витрат, а винагороди виплачуються лише при отриманні реального економічного ефекту від впроваджених пропозицій. Аналіз досвіду аналогічних підприємств показує, що подібні програми дозволяють залучити до раціоналізаторської діяльності до 15-20% персоналу, що створює потужний синергетичний ефект.

По-третє, обидва заходи мають відносно короткий термін окупності та можуть бути реалізовані поетапно, що знижує ризики впровадження. Система грейдів може бути спочатку апробована на окремих підрозділах, а програма «Банк ідей» – запущена як пілотний проєкт з подальшим масштабуванням. Це дозволяє підприємству мінімізувати фінансові ризики та поступово адаптувати персонал до нових мотиваційних механізмів.

Впровадження системи грейдів з КРІ передбачає комплекс заходів, що включає розробку методичного забезпечення, автоматизацію процесів оцінки та додаткові витрати на преміювання. Цей захід потребує як одноразових капітальних інвестицій, так і постійних операційних витрат, що необхідно враховувати при розрахунку економічної ефективності. Капітальні витрати на впровадження системи грейдів з КРІ представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Капітальні витрати на впровадження системи грейдів з КРІ

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, тис. грн	Сума, тис. грн
Розробка системи грейдів (консалтинг)	1 проєкт	450,0	450
Розробка системи КРІ	1 проєкт	350,0	350
Придбання програмного забезпечення для автоматизації оцінки	1 ліцензія	280,0	280
Навчання керівників та HR-фахівців	25 осіб	12,0	300
Розробка внутрішніх положень та інструкцій	1 комплект	120,0	120
Всього капітальних витрат			1500

Джерело: складено автором

Поточні витрати на функціонування системи грейдів з КРІ включають додаткові витрати на преміювання за досягнення КРІ, обслуговування

програмного забезпечення та адміністрування системи. Розрахунок поточних витрат представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Поточні витрати на функціонування системи грейдів з КРІ

Стаття витрат	Розрахунок	Сума на рік, тис. грн
Додаткові витрати на преміювання за КРІ	$939 \text{ осіб} \times 17,466 \text{ тис. грн} \times 12 \text{ міс.} \times 0,15$	29 521
Відрахування на соціальні заходи (22%)	$29 521 \times 0,22$	6 494,6
Обслуговування програмного забезпечення	$280,0 \times 0,20$	56
Адміністрування системи (0,5 ставки HR-фахівця)	$25,0 \times 12$	300
Всього поточних витрат		36 371,6

Джерело: складено автором

Програма «Банк ідей» передбачає створення системи збору, оцінки та впровадження інноваційних пропозицій працівників. Капітальні витрати на впровадження програми «Банк ідей» представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Капітальні витрати на впровадження програми «Банк ідей»

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, тис. грн	Сума, тис. грн
Розробка ІТ-платформи для подання та оцінки ідей	1 проєкт	380,0	380
Навчання координаторів програми	15 осіб	8,0	120
Створення експертної комісії (навчання)	10 осіб	15,0	150
Розробка положення про програму та критеріїв оцінки	1 комплект	80,0	80
Рекламно-інформаційна кампанія	1 кампанія	120,0	120
Обладнання для презентацій ідей	1 комплект	150,0	150
Всього капітальних витрат			1000

Джерело: складено автором

Поточні витрати на функціонування програми «Банк ідей» включають винагороди авторам впроваджених ідей, утримання ІТ-платформи та адміністрування програми. Розрахунок поточних витрат представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Поточні витрати на функціонування програми «Банк ідей»

Стаття витрат	Розрахунок	Сума на рік, тис. грн
Винагороди авторам впроваджених ідей (10% від економічного ефекту)	$5\,400,0 \times 0,10$	540,0
Відрахування на соціальні заходи (22%)	$540,0 \times 0,22$	118,8
Утримання ІТ-платформи	$380,0 \times 0,15$	57,0
Оплата праці координаторів (0,3 ставки)	$22,0 \times 12 \times 0,3$	79,2
Відрахування на соціальні заходи з оплати координаторів	$79,2 \times 0,22$	17,4
Матеріальні витрати на презентації та навчання		150,0
Всього поточних витрат		962,4

Джерело: складено автором

Економічний ефект від впровадження системи грейдів з КРІ формується за рахунок підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та зниження плинності кадрів. Розрахунок економічного ефекту від зростання продуктивності праці представлено в таблиці 3.6.

Додатковий економічний ефект формується за рахунок покращення якості продукції внаслідок посилення мотивації до якісної роботи. Очікується зниження рівня браку з 2,1% до 1,9%, що дасть економію у розмірі 950,0 тис. грн. Економічний ефект від зниження плинності кадрів розраховується на основі скорочення витрат на підбір та навчання нових працівників. Очікується зниження коефіцієнта плинності з 8,7% до 8,0%, що дасть економію у розмірі 420,0 тис. грн.

Таблиця 3.6 – Розрахунок економічного ефекту від зростання продуктивності праці внаслідок впровадження системи грейдів з КРІ

Показник	До впровадження (2024 р.)	Після впровадження (прогноз)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 370 055,0	2 417 356,0	+47 301,0	+2,0

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	939	939	0	0

Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 523,0	2 573,4	+50,4	+2,0
Фонд оплати праці, тис. грн	196 797,4	226 268,2	+29 470,8	+15,0
Зарплатовіддача, грн/грн	12,05	10,68	-1,37	-11,4

Джерело: складено автором

Економічний ефект від програми «Банк ідей» формується за рахунок впровадження раціоналізаторських пропозицій працівників, що призводить до економії матеріальних ресурсів, підвищення ефективності виробничих процесів та зниження експлуатаційних витрат. Розрахунок економічного ефекту представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження програми «Банк ідей»

Джерело економічного ефекту	Кількість впроваджених ідей	Середній ефект на ідею, тис. грн	Сукупний ефект, тис. грн
Економія матеріальних ресурсів	5	380,0	1 900,0
Підвищення ефективності обладнання	3	450,0	1 350,0
Оптимізація технологічних процесів	2	625,0	1 250,0
Покращення організації праці	3	300,0	900,0
Всього	13	438,8	5 400,0

Джерело: складено автором

За розрахунками, впровадження 13 раціоналізаторських пропозицій на рік дасть сукупний економічний ефект у розмірі 5 400,0 тис. грн. При цьому витрати на винагороди авторам ідей складуть 540,0 тис. грн (10% від економічного ефекту), що забезпечить чистий економічний ефект у розмірі 4 860,0 тис. грн.

Для розрахунку показників ефективності використаємо ставку дисконтування 18% (враховуючи ризики підприємства та макроекономічну ситуацію). Період аналізу – 5 років. Розрахунок грошових потоків представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Сукупні грошові потоки від впровадження заходів удосконалення системи мотивації персоналу

Рік	Капітальні витрати	Поточні витрати	Економічний ефект	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування (18%)	Дисконтований потік
0	2 500,0	0,0	0,0	-2 500,0	1,000	-2 500,0
1	0,0	37 334,0	53 531,0	16 197,0	0,847	13 718,9
2	0,0	39 200,7	56 207,6	17 006,9	0,718	12 211
3	0,0	41 160,7	59 018,0	17 857,3	0,609	10 875,03
4	0,0	43 218,8	61 968,9	18 750,1	0,516	9 675,03
5	0,0	45 379,7	65 067,3	19 687,6	0,437	8 603,5

Джерело: складено автором

Примітки: – Поточні витрати зростають на 5% щорічно;

– Економічний ефект зростає на 5% щорічно (інфляція);

– Коефіцієнт дисконтування: $(1+0,18)^{-n}$.

Таким чином, показники ефективності проєкту: $NVP = 52\,583,3$ тис. грн., $PI = 22,03$.

Дисконтований термін окупності = 1 рік, так як вже в першому році дисконтований потік демонструє додатне значення.

Проведений економічний аналіз демонструє високу ефективність запропонованих заходів удосконалення системи мотивації персоналу. Комплексне впровадження системи грейдів з КРІ та програми «Банк ідей» потребує початкових інвестицій у розмірі 2 500 тис. грн, що є помірною сумою для підприємства з річним доходом понад 2,3 млрд грн.

Ключовими перевагами проєкту є: позитивний чистий приведений дохід у розмірі 52 583,3 тис. грн, індекс прибутковості 22,03, що значно перевищує мінімально допустимий рівень 1, та дисконтований термін окупності 1 рік. Це свідчить про економічну доцільність та інвестиційну привабливість запропонованих заходів.

Система грейдів з КРІ забезпечує основну частину економічного ефекту через підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та зниження плинності кадрів. Програма «Банк ідей» має менший абсолютний ефект, але створює довгострокові конкурентні переваги через активізацію інноваційного потенціалу персоналу.

3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на фінансово-економічну діяльність заводу «Одескабель»

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу матиме значний вплив на фінансово-економічну діяльність ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель». Для оцінки цього впливу проведемо порівняльний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства до та після впровадження заходів.

Ключовими індикаторами, які зазнають змін внаслідок реалізації пропонуваніх ініціатив, виступають: масштаби виготовлення та збуту продукції, витрати на виробництво, валовий дохід, чистий фінансовий результат, показники прибутковості, коефіцієнти ефективності використання ресурсів, індикатори платоспроможності та фінансової стабільності.

Прогнозні значення провідних економіко-фінансових параметрів функціонування ПАТ «Одескабель» на етапах до та після імплементації заходів відображено у табл. 3.9. Реалізація запропонованих ініціатив забезпечить поступове, проте послідовне поліпшення економіко-фінансових параметрів діяльності ПАТ «Одескабель». Чисті надходження від збуту продукції зростуть на 53 531,0 тис. грн, що становить 2,3%, завдяки підвищенню ефективності трудової діяльності.

Таблиця 3.9 – Прогноз основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Одескабель» до та після впровадження заходів

Показник	2024 рік (до впровадження)	Прогноз на 2025 рік (після впровадження)	Відхилення Вказати яке? Абс/відн+вказати одиниці
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 370 055,0	2 423 586,0	+53 531,0

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
---	---	---	---

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 960 868,0	1 958 018,0	-2 850,0
Валовий прибуток, тис. грн	409 187,0	465 568,0	+56 381,0
Адміністративні витрати, тис. грн	149 814,0	187 148,0	+37 334,0
Витрати на збут, тис. грн	120 527,0	120 527,0	0,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	6 925,0	23 122,0 звідки така велика цифра?	+16 197,0
Рентабельність продукції, %	0,35 показати як вийшли на цб цифру	0,95 і ця	+0,60
Рентабельність активів (ROA), %	0,4	1,2	+0,8
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	1,7	5,4	+3,7

Джерело: складено автором

Собівартість реалізованої продукції знизиться на 2 850,0 тис. грн, або на 0,15%, за рахунок економії матеріальних ресурсів та зниження втрат від браку. В результаті валовий прибуток збільшиться на 56 381,0 тис. грн, або на 13,8%.

Чистий фінансовий результат збільшиться на 16 197,0 тис. грн і складе 23 122,0 тис. грн, що у 3,3 рази більше, ніж у 2024 році. Рентабельність продукції збільшиться з 0,35% до 0,95%, рентабельність активів – з 0,4% до 1,2%, а рентабельність власного капіталу – з 1,7% до 5,4%.

Розглянемо також вплив запропонованих заходів на показники використання ресурсів підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Прогноз показників використання ресурсів ПАТ «Одескабель» до та після впровадження заходів

Показник	2024 рік (до впровадження)	Прогноз на 2025 рік (після впровадження)	Відхилення Вказати яке? Абс/відн+вказати одиниці
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 523,0	2 580,4	+57,4
Трудовісткість продукції, люд.-год./тис. грн	1,25	1,22	-0,03
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,785	0,783	-0,002
Рівень браку, %	2,1	1,9	-0,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,7	8,0	-0,7

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.10, впровадження запропонованих заходів приведе до покращення показників використання ресурсів ПАТ «Одескабель». Продуктивність праці збільшиться на 57,4 тис. грн/особу, або на 2,3%, а трудомісткість продукції знизиться на 0,03 люд.-год./тис. грн, або на 2,4%. Матеріаломісткість продукції знизиться на 0,002 грн/грн, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Особливо важливим є зниження рівня браку з 2,1% до 1,9%, або на 9,5%, що свідчить про покращення якості продукції. Коефіцієнт плинності кадрів знизиться з 8,7% до 8,0%, або на 8,0%, що вказує на підвищення стабільності трудового колективу та зниження витрат на підбір і навчання нових працівників.

Оцінимо також вплив запропонованих заходів на показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Прогноз показників ліквідності та фінансової стійкості ПАТ «Одескабель» до та після впровадження заходів

Показник	2024 рік (до впровадження)	Прогноз на 2025 рік (після впровадження)	Відхилення Вказати яке? Абс/відн+вказати одиниці
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,956	0,975	+0,019
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,404	0,418	+0,014
Коефіцієнт автономії	0,256	0,261	+0,005
Коефіцієнт фінансової залежності	3,905	3,831	-0,074

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.11, впровадження запропонованих заходів приведе до незначного покращення показників ліквідності та фінансової стійкості ПАТ «Одескабель». Коефіцієнт поточної ліквідності збільшиться з 0,956 до 0,975,

залишаючись дещо нижчим за нормативне значення 1,0. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшиться з 0,404 до 0,418.

Коефіцієнт автономії збільшиться з 0,256 до 0,261, що свідчить про незначне підвищення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності знизиться з 3,905 до 3,831, що свідчить про деяке зниження фінансового ризику.

Для більш наочного представлення впливу запропонованих заходів на фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Одескабель» побудуємо графік динаміки чистого доходу, собівартості та чистого прибутку до та після впровадження заходів (рис. 3.1).

Як видно з рис. 3.1, впровадження запропонованих заходів приведе до збільшення чистого доходу та чистого прибутку ПАТ «Одескабель» при одночасному незначному зниженні собівартості продукції.

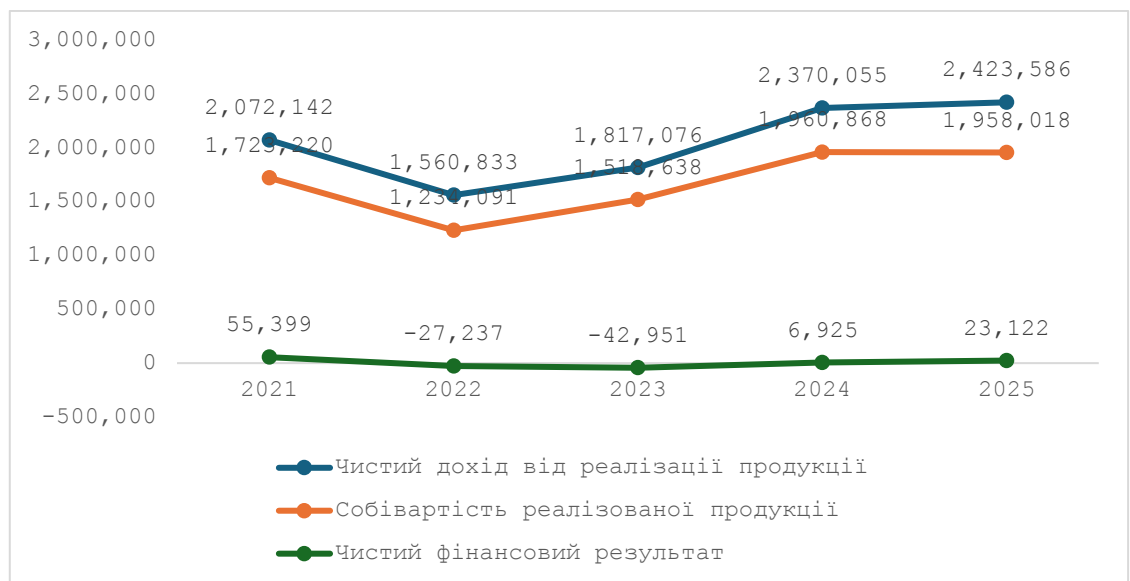


Рисунок 3.1 – Динаміка чистого доходу, собівартості та чистого прибутку ПАТ «Одескабель» до та після впровадження заходів, тис. грн

Джерело: складено автором

Для оцінки впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність ПАТ «Одескабель» проаналізуємо динаміку частки ринку підприємства. За даними аналізу ринку, представленими у другому розділі, частка ПАТ «Одескабель» на ринку виробництва волоконно-оптичних кабелів у 2024 році

становила 13,12%. За рахунок зростання обсягів виробництва та підвищення якості продукції очікується збільшення частки ринку до 13,50% у 2025 році, що свідчить про посилення конкурентних позицій підприємства.

Важливим показником конкурентоспроможності є якість продукції. Зниження рівня браку та підвищення кваліфікації персоналу дозволить покращити якість продукції, що сприятиме зростанню її конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Вплив запропонованих заходів на основні показники конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель» представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Вплив запропонованих заходів на показники конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель»

Показник	2024 рік (до впровадження)	Прогноз на 2025 рік (після впровадження)	Відхилення Вказати яке? Абс/відн+вказати одиниці
Частка на ринку виробництва волоконно-оптичних кабелів, %	13,12	13,50	+0,38
Рівень браку продукції, %	2,1	1,9	-0,2
Кількість раціоналізаторських пропозицій, од.	0	13	+13
Економічний ефект від впроваджених ідей, тис. грн	0	5 400	+5 400
Індекс задоволеності персоналу, %	58	65	+7
Кількість реклаमाцій від клієнтів, од.	8	6	-2
Середній час виконання замовлення, днів	14	13	-1

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.12, впровадження запропонованих заходів приведе до покращення показників конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель». Частка на ринку виробництва волоконно-оптичних кабелів збільшиться з 13,12% до 13,50%. Рівень браку продукції знизиться з 2,1% до 1,9%. Кількість раціоналізаторських пропозицій збільшиться з 0 до 13 на рік, що принесе економічний ефект у розмірі 5 400 тис. грн. Індекс задоволеності персоналу

збільшиться з 58% до 65%. Кількість реклаमाцій від клієнтів знизиться з 8 до 6. Середній час виконання замовлення скоротиться з 14 до 13 днів.

Для успішної реалізації запропонованих заходів необхідно розробити детальний план їх впровадження, який включатиме конкретні етапи, терміни, відповідальних осіб та необхідні ресурси. Також важливо забезпечити постійний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених заходів з метою їх своєчасного коригування та вдосконалення.

План реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Одескабель» передбачає такі основні етапи:

1. Підготовчий етап (1-3 місяці): проведення детального аналізу існуючої системи мотивації, визначення конкретних цілей та завдань, розробка методичного забезпечення, створення проєктної команди.
2. Етап впровадження програми «Банк ідей» (4-6 місяців): розробка ІТ-платформи для подання ідей, навчання координаторів програми, створення експертної комісії, розробка положення про програму, проведення рекламно-інформаційної кампанії.
3. Етап впровадження системи грейдів з KPI (7-12 місяців): розробка системи грейдів та KPI, придбання програмного забезпечення для автоматизації оцінки, навчання керівників та HR-фахівців, розробка внутрішніх положень та інструкцій.
4. Етап оцінки ефективності та коригування (13-18 місяців): проведення оцінки ефективності впроваджених заходів, внесення необхідних коректив, розробка рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи мотивації.

Отже, впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства, посилити його конкурентні позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Проведені розрахунки показують, що запропоновані заходи є

економічно ефективними та доцільними для впровадження. Очікуваний економічний ефект від їх реалізації у розмірі 53 531,0 тис. грн на рік перевищує необхідні поточні витрати у розмірі 37 334,0 тис. грн, а період окупності інвестицій складає 1 рік, що свідчить про прийнятну рентабельність вкладень у розвиток системи мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження мотивації персоналу та її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства на прикладі ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» було успішно вирішено всі поставлені завдання та досягнуто мети дослідження.

1. Дослідження сутності, значення та основних аспектів мотивації персоналу в системі управління підприємством показало, що мотивація є комплексною системою внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівників до ефективної діяльності з метою досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. Встановлено, що мотивація виконує ключові функції: активізаційну (спонукання до діяльності), спрямовуючу (визначення напрямків зусиль), регулятивну (підтримання певного рівня активності) та контролюючу (забезпечення досягнення цілей). Значення мотивації для підприємства полягає у тому, що вона є критичним фактором підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, зниження плинності кадрів та забезпечення конкурентоспроможності персоналу.

2. Аналіз класифікації та видів мотиваційних систем, їх особливостей та сфер застосування дозволив систематизувати існуючі підходи до мотивації персоналу. Виявлено, що найбільшу ефективність забезпечує комплексний підхід, який поєднує матеріальну мотивацію (основна та додаткова заробітна плата, преміювання, соціальні пільги), нематеріальну мотивацію (моральне заохочення, професійний розвиток, покращення умов праці) та адміністративну мотивацію (дисциплінарні заходи). Встановлено, що сучасні тенденції розвитку мотиваційних систем характеризуються переходом від традиційних (тарифна система, преміювання) до нетрадиційних систем (грейдинг, оплата за компетенції, участь у прибутках), що забезпечує більшу гнучкість та індивідуалізацію підходів до стимулювання персоналу.

3. Вивчення законодавчої та нормативної бази щодо мотивації праці в Україні виявило наявність багаторівневої системи правового регулювання, яка включає конституційний рівень (Конституція України), кодифікаційний рівень (Кодекс законів про працю), законодавчий рівень (закони України «Про оплату праці», «Про професійний розвиток працівників», «Про колективні договори і угоди»), підзаконний рівень (постанови КМУ, накази міністерств), міжнародний рівень (конвенції МОП) та локальний рівень (внутрішні документи підприємств). Встановлено, що українське законодавство створює достатні правові основи для впровадження ефективних систем мотивації, проте потребує подальшого вдосконалення в частині нематеріального стимулювання та адаптації до європейських стандартів.

4. Загальна характеристика ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» показала, що підприємство є провідним виробником кабельної продукції в Україні з 75-річною історією розвитку. Підприємство має статус публічного акціонерного товариства зі статутним капіталом 14 млн грн, спеціалізується на виробництві волоконно-оптичних кабелів (основний вид діяльності), інших видів електронних і електричних проводів і кабелів, а також міді. Номенклатура продукції налічує понад 10 000 маркорозмірів у восьми основних групах. Підприємство займає 13,12% ринку виробництва волоконно-оптичних кабелів в Україні та експортує близько 32% своєї продукції до країн ЄС. Організаційна структура має лінійно-функціональний тип з елементами дивізійної структури, що забезпечує ефективне управління широким асортиментом продукції.

5. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства виявив нестабільну динаміку фінансових результатів за 2021-2024 роки. У 2024 році чистий дохід від реалізації склав 2 370 055 тис. грн (зростання на 14,4% порівняно з 2021 роком), валовий прибуток - 409 187 тис. грн (+17,3%), чистий фінансовий результат – 6 925 тис. грн (-87,5% до 2021 року). Позитивною є динаміка продуктивності праці, яка зросла на 50,8% за 2022-2024 роки до 2 370 тис. грн на одного працівника. Водночас підприємство

має серйозні проблеми з ліквідністю (коефіцієнт поточної ліквідності 0,956) та фінансовою стійкістю (коефіцієнт автономії 0,256, від'ємний власний оборотний капітал -47 522 тис. грн). Зарплатовіддача збільшилась до 12,05 грн/грн, що свідчить про підвищення ефективності використання коштів, вкладених у персонал.

6. Дослідження діючих методів мотивації персоналу на підприємстві показало наявність комплексної системи, яка включає матеріальне стимулювання (диференційована система оплати праці з преміюванням за КРІ, соціальний пакет) та нематеріальне стимулювання (моральне заохочення, професійний розвиток, корпоративні заходи). Середньомісячна заробітна плата зросла на 24,6% за 2022-2024 роки до 17 466 грн, що перевищує середньогалузевий рівень. Структура фонду оплати праці: основна зарплата – 80,8%, додаткова – 19,2%. Функціонують програми професійного розвитку, система наставництва, програма «Кайдзен» для залучення працівників до вдосконалення виробничих процесів. Коефіцієнт плинності кадрів становить 8,7%, що є задовільним показником для промислового підприємства.

7. Оцінка впливу мотивації персоналу на ефективність фінансово-економічної діяльності заводу «ОдесКабель» виявила значущі кореляційні зв'язки між показниками мотивації та результативністю діяльності. Коефіцієнт кореляції між середньою заробітною платою та продуктивністю праці становить 0,91, з валовим прибутком – 0,89. Інтегральний показник ефективності використання трудових ресурсів зріс з 6,4 до 7,4 бала за 2022-2024 роки. Позитивними результатами є зниження рівня браку з 2,8% до 2,1%, покращення використання робочого часу, зростання продуктивності праці. Водночас виявлено проблеми: погіршення матеріаловіддачі на 10%, недостатню диференціацію оплати праці (42% незадоволених працівників), обмежені можливості кар'єрного зростання (50% незадоволених), низький рівень інвестицій у розвиток персоналу (3% від ФОП при рекомендованих 5-15%).

8. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства включає комплекс заходів за чотирма напрямками: удосконалення матеріальної мотивації (впровадження 10-грейдової системи оплати праці з KPI, програма участі у прибутку), розвиток нематеріальної мотивації (програми «Наші зірки», «Активний голос», «Банк ідей»), вдосконалення системи навчання та кар'єрного зростання (програма «Кар'єрний план», система сертифікації, ротація кадрів), оптимізація організаційної складової (створення Комітету з мотивації персоналу, система «кафетерія пільг», впровадження HRMS). Запропоновані заходи забезпечують комплексний підхід до мотивації з урахуванням потреб різних категорій персоналу та сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту.

9. Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх високу ефективність. Детально проаналізовано два пріоритетних заходи: систему грейдів з KPI та програму «Банк ідей». Загальні капітальні витрати складають 2 500 тис. грн, поточні витрати - 37 334 тис. грн на рік. Економічний ефект від системи грейдів формується за рахунок зростання продуктивності праці на 2%, покращення якості продукції (зниження браку до 1,9%) та зниження плинності кадрів до 8%. Програма «Банк ідей» забезпечить впровадження 13 раціоналізаторських пропозицій на рік з економічним ефектом 5 400 тис. грн. Розрахований чистий приведений дохід становить 52 583,3 тис. грн, індекс прибутковості – 22,03, термін окупності – 1 рік при ставці дисконтування 18%.

10. Оцінка впливу запропонованих заходів на фінансово-економічну діяльність ПАТ «Одескабель» прогнозує значні покращення. Очікується збільшення чистого доходу на 53 531 тис. грн до 2 423 586 тис. грн (+2,3%), зростання валового прибутку на 56 381 тис. грн до 465 568 тис. грн (+13,8%), збільшення чистого прибутку у 3,3 рази до 23 122 тис. грн. Рентабельність активів зросте з 0,4% до 1,2%, рентабельність власного капіталу – з 1,7% до 5,4%. Покращаться показники використання ресурсів: продуктивність праці збільшиться на 57,4 тис. грн/особу (+2,3%), рівень браку знизиться до 1,9% (-9,5%), коефіцієнт плинності кадрів – до 8% (-8%). Незначно покращаться

показники ліквідності та фінансової стійкості. Частка на ринку виробництва волоконно-оптичних кабелів зростає з 13,12% до 13,50%, що свідчить про посилення конкурентних позицій.

Результати дослідження підтверджують гіпотезу про значний вплив ефективної системи мотивації персоналу на фінансово-економічні показники діяльності промислового підприємства. Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та можуть бути успішно впроваджені на ПАТ «Одескабель», а також адаптовані для інших підприємств кабельної та електротехнічної промисловості України. Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом підприємств для підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення фінансово-економічних результатів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобелева Т., Перерва П. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. С. 134–136.
2. Васюта В., Радченко А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). С. 134–140.
URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134 (дата звернення: 20.03.2025).
3. Сайко В. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 60–69.
4. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 178–186. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17> (дата звернення: 21.03.2025).
5. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 21.03.2025).
6. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 21.03.2025).
7. Шахрай В., Поточилова І. Мотивація персоналу підприємства і її види. *Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності* : Матеріали І Всеукр. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти та молодих уч., м. Миколаїв, 15–17 берез. 2023 р. С. 134–135.

8. Таран-Лала О. Сутність та основні види систем мотивації на підприємстві. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.31> (дата звернення: 26.03.2025).
9. Korolkov V., Babenko D. Improving the motivational mechanism of enterprise personnel management. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 26.03.2025).
10. Litynska V. Theoretical-methodological foundations of personnel motivation work in modern conditions. *Economies' horizons*. 2023. № 3(25). С. 4–15. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565) (дата звернення: 26.03.2025).
11. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47–55. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6> (дата звернення: 27.03.2025).
12. Анатійчук В. Вплив правосвідомості на ефективність механізму правового регулювання трудових відносин. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 6. С. 340–345. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.57> (дата звернення: 28.03.2025).
13. Смолярова М. Роль оцінки результатів праці у стимулюванні учасників трудових відносин. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 12. С. 236–239. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-12/53> (дата звернення: 29.03.2025).
14. Спіцина А., Ярова Р., Шевченко О. Економічні та організаційно-правові аспекти управління персоналом транспортної галузі в умовах невизначеності. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 50–62. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-7> (дата звернення: 29.03.2025).

15. Машевська А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.152> (дата звернення: 29.03.2025).
16. Машков К. Є. Удосконалення трудового законодавства про заохочення до праці: імплементація закордонного досвіду. *New ukrainian law*. 2024. № 4. С. 138–143. URL: <https://doi.org/10.51989/nul.2024.4.17> (дата звернення: 30.03.2025).
17. Публічне акціонерне товариство «Одеський кабельний завод «ОДЕСКАБЕЛЬ». *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7834299#express-universal-file> (дата звернення: 05.04.2025).
18. ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/05758730?from=search> (дата звернення: 05.04.2025).
19. Історія заводу. *Odeskabel*. URL: <https://odeskabel.com/ua/about/history.html> (дата звернення: 05.04.2025).
20. Про компанію. *Odeskabel*. URL: <https://odeskabel.com/ua/about/odeskabel-sogodni.html> (дата звернення: 05.04.2025).
21. Статут ПАТ «ОДЕСЬКАБЕЛЬ». *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=7834299> (дата звернення: 05.04.2025).
22. Портфоліо. *You Control*. URL: <https://odeskabel.com/ua/about/portfolio.html> (дата звернення: 05.04.2025).
23. Каталог продукції. *Odeskabel*. URL: <https://odeskabel.com/ua/products.html> (дата звернення: 10.04.2025).
24. Сертифікати на системи менеджменту. *Odeskabel*. URL: <https://odeskabel.com/ua/sertyfikaty.html> (дата звернення: 10.04.2025).

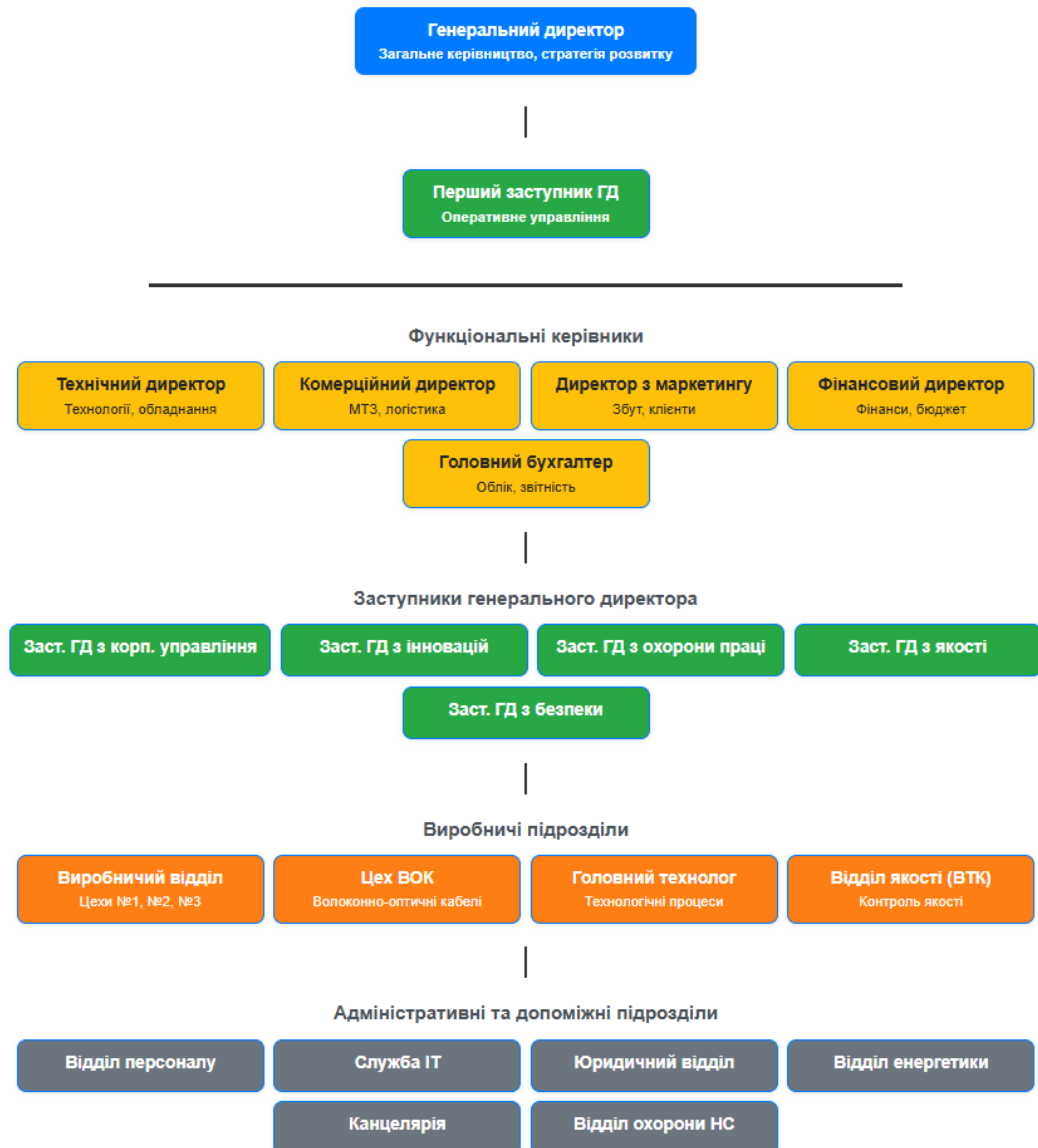
25. Основна інформація ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/smida/05758730?year=2020> (дата звернення: 10.04.2025).
26. Фінансова звітність ПАТ «ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД «ОДЕСКАБЕЛЬ». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/05758730/yearly-finances> (дата звернення: 15.04.2025).
27. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).
28. Ринковий скоринг ПАТ «ОДЕСЬКАБЕЛЬ». *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7834299&tb=market-scoring> (дата звернення: 15.04.2025).
29. Фінанси ПАТ «ОДЕСЬКАБЕЛЬ». *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7834299&tb=finance> (дата звернення: 15.04.2025).
30. Бессонова А. Розвиток системи кадрового потенціалу підприємства на прикладі машинобудівної галузі України. *Економіка підприємства*. 2024. № 1. С. 128–141.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ПАТ «Одескабель»

■ Вище керівництво ■ Заступники ■ Функціональні директори ■ Виробничі підрозділи ■ Підтримуючі служби



Примітки: ВОК - волоконно-оптичні кабелі; ВТК - відділ технічного контролю; МТЗ - матеріально-технічне забезпечення; НС - навколишнє середовище; ГД - генеральний директор

Рисунок А.1 – Організаційна структура ПАТ «Одескабель»