

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
д.е.н., с.н.с. **І. В. Познанська**

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва освітньої програми)

на тему: **«Структура персоналу в організації та шляхи її удосконалення
(на прикладі ПАТ «Одескабель»)»**

Виконавець:

студент 4 курсу 3 групи ФЕУП
Пастух І. С.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

ст. викладач
(науковий ступінь, вчене звання)
Перепельчук Т. В.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД	6
1.1. Сутність поняття «персонал» та його класифікація	6
1.2. Структура персоналу підприємства, її різновиди та чинники, що впливають на зміни в структурі персоналу.....	13
1.3. Забезпечення необхідної структури персоналу підприємства ...	22
Висновки до 1 розділу	28
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	31
2.1. Аналіз показників діяльності ПАТ «Одескабель» за 2021 - 2023рр.....	31
2.2. Аналіз чисельності та поточної структури персоналу підприємства.....	40
2.3. Дослідження стану навчання, професійної підготовки, перепідготовки на підприємстві	50
Висновки до 2 розділу	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	58
3.1. Сучасний досвід управління персоналом та тенденції змін структури персоналу.....	58
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення структури персоналу підприємства.....	64
Висновки до 3 розділу	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Найважливішим чинником функціонування та розвитку підприємства будь-якої галузі завжди був персонал, який приводить у рух засоби виробництва та реалізує цілі підприємства із створення готової продукції або надання послуг.

На сучасному етапі розвитку економіки України, який характеризується нестачею робочої сили на ринку праці, що є наслідком воєнних дій на території країни, активним запровадженням у виробництво останніх досягнень НТП, посиленням галузевої та міжнародної конкуренції, змінюються підходи до управління персоналом на усіх рівнях. Людські ресурси компанії, які за оцінками західних науковців створюють $\frac{3}{4}$ знов створеної вартості, розглядаються як найцінніший ресурс, а їх розвиток стає стратегічним завданням для забезпечення бізнес-успіху. [1]

Персонал стає чинником конкурентних переваг, визначається як об'єкт інвестицій та загальної корпоративної стратегії. Тому управління людськими ресурсами тісно пов'язано із всіма управлінськими рішеннями компанії.

Управлінські рішення, які стосуються будь-якої сфери функціонування компанії, завжди проходять через свідомість та відносини працівників, що виявляється у трудовій поведінці учасників виробничого процесу. Тому всі керівні управлінські рішення повинні враховувати людський фактор.

У зв'язку із цим створення ефективної системи управління персоналом стає ключовим завданням компанії, реалізація завдань якої стає фундаментом підвищення ефективності її діяльності. До завдань системи управління персоналом відносяться:

- оцінка наявних трудових ресурсів, визначення потреби компанії у персоналі як в цілому, так і за структурними підрозділами, тобто планування персоналу;
- визначення обсягу витрат на персонал;
- пошук, підбір та найм персоналу;

- підготовка та адаптація персоналу;
- просування персоналу;
- використання персоналу;
- мотивація та стимулювання персоналу;
- забезпечення трудової дисципліни;
- звільнення персоналу.

Метою реалізації на практиці вищеперелічених завдань управління персоналом є формування найбільш досконалої структури персоналу підприємства, яка відповідає б його ключовим завданням. Недотримання цього принципу стає причиною зниження ефективності функціонування компанії.

Тому вдосконалення структури персоналу є головною метою вдосконалення системи управління підприємством, його організаційного розвитку для забезпечення реалізації стратегічних цілей.

Актуальність теми дослідження. Через це проблема формування штату підприємства та його ефективної структури на сучасному етапі розвитку ринкової економіки набуває першочергової актуальності і обґрунтовує рішення автора щодо вибору саме цієї теми для проведення дослідження.

Питанням створення системи управління персоналом та формування структури персоналу підприємства присвятили свої роботи науковці у галузях економіки праці, управління персоналом, соціології, менеджменту, психології, такі як М. Армстронг, В. Галімуліна, В. Данюк, І. Долішній, В. Никифорова, О. Сергєєва, В. Веснін, М. Семикіна, В. Герчикова, А. Лібанова, О. Грішнова, В. Єсинова, А. Турчинов та ін. Але особливості проявлення соціально-трудова відносин у ринковій економіці на підприємствах, які працюють в кризових умовах [2, 3] (пандемії COVID – 19, воєнних дій на території країни, порушення логістичних зв'язків, блекаутів, локдаунів і інш.), обумовлюють потребу проведення подальших досліджень визначеного напрямку та їх узагальнення і оприлюднення.

Об'єктом дослідження є персонал промислового підприємства та його

структура.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти структури персоналу ПАТ «Одескабель».

Метою роботи є розробка та економічне обґрунтування комплексу рекомендацій щодо вдосконалення структури персоналу ПАТ «Одескабель».

Відповідно поставленій меті необхідно вирішити такі *завдання*:

1. Дослідити основні теоретико-методологічні аспекти структури персоналу в організації.
2. Провести аналіз техніко-економічних показників діяльності та діагностику стану структури персоналу підприємства.
3. Розробити та обґрунтувати напрями вдосконалення структури персоналу підприємства.

Для досягнення мети та вирішення завдань при виконанні роботи використовувались такі *методи дослідження*: теоретичного узагальнення, техніко-економічного аналізу, порівняння, статистичного аналізу, системного підходу, спостереження, соціологічні дослідження.

Інформаційною основою дослідження послуговували статті, монографії, прикладні праці з питань вдосконалення системи управління персоналом та структури персоналу підприємства вітчизняних та закордонних вчених, трудова та фінансова звітність ПАТ «Одескабель», практичні матеріали підприємства за темою.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список літературних джерел. Матеріал представлено на 86 сторінках комп'ютерного тексту. У роботі наведено 16 таблиць, 8 рисунків, список джерел із 36 найменувань, 1 додаток.

ВИСНОВКИ

За даними дослідження основних аспектів структури персоналу ПАТ «Одескабель» розглянуто ієрархію понять, пов'язаних із людським чинником виробництва, та визначено аспекти управління людьми в організації та на ринку праці.

Надано визначення поняття «персонал» - це весь особовий склад працівників організації, тобто усі працівники підприємства, які займаються виробничо-господарською і управлінською діяльністю для досягнення цілей організації незалежно від їхніх посад і ролей.

Персонал класифікується відповідно різних класифікаційних ознак: згідно класифікатора професій – 2024 р, відповідно наявності взаємозв'язку із виробничою діяльністю, за характером виконуваних функцій, за професіями та спеціальностями, за кваліфікацією, за посадами, за критерієм тривалості найму на роботу, за віком, статтю, стажем, рівнем освіти і інш.

Склад і кількісні співвідношення окремих груп працівників організації, об'єднаних за визначеною ознакою, характеризують структуру персоналу. Вона задається технологічною та організаційною структурами підприємства та відображається у штатному розкладі, який відображає її нормативний стан.

Відповідно класифікації персоналу за різними ознаками розрізняють організаційну, штатну, функціональну, професійно-кваліфікаційну, соціальну і рольову структуру.

Якісний склад персоналу характеризують професійно-кваліфікаційна, вікова структура та структура персоналу за стажем роботи.

На зміни різновидів структури персоналу впливають зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на організацію.

До зовнішніх чинників відносяться: економічні умови, ринкові умови, законодавче регулювання, науково-технічний та технологічний прогрес, демографічні та соціальні зміни. До внутрішніх чинників відносяться:

стратегічні цілі організації, організаційна культура, технологічні зміни, ефективність роботи, фінансовий стан організації.

Ключовими завданнями HR-менеджера є аналіз поточної структури персоналу, реагування на зміни в структурних співвідношеннях персоналу, викликаних зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Дослідження проводилось на прикладі ПАТ «Одескабель» - сучасної інноваційної компанії в Україні, яка виробляє та реалізує кабельну продукцію та послуги для потреб промислових підприємств та побутових споживачів.

Відповідно аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства можна спостерігати загальну тенденцію їх погіршення за період, що аналізується, із значним погіршенням показників у 2022 році.

За період 2021 – 2023 рр зменшились: показник чистого доходу від реалізації продукції на 8,6%, показник валового прибутку – на 9,6%. У 2022-2023 рр підприємство стало збитковим - чистий збиток підприємства склав у 2022 р – 27 237 тис. грн, а у 2023 р – 2 589 тис. грн., спостерігається погіршення фінансового результату діяльності підприємства.

Трудові показники теж демонстрували тенденцію до зменшення: річна (- 10,8%) та середньомісячна (- 10,8%) продуктивність праці, фонд заробітної плати (-5,6%), середньорічна (-15,3%) та середньомісячна (-15,3%) заробітна плата. Лише показник середньооблікової чисельності працівників збільшився на 2,5%. Зменшились також витрати на соціальні заходи.

Проведений аналіз структури персоналу підприємства показало певний ряд негативних тенденцій за досліджуваний період:

- спостерігається погіршення функціональної структури персоналу підприємства - збільшення питомої ваги (на + 0,7%) за категорією керівників, зменшення за категорією спеціалістів та службовців (на - 0,7%) та практично постійний показник за категорією робітників;
- статева структура персоналу відповідає напряму діяльності підприємства;

- погіршилась освітня структура персоналу підприємства: має місце зниження кількості і питомої ваги керівників, спеціалістів, службовців із вищою освітою, та збільшення їх чисельності і питомої ваги із середньою спеціальною освітою, що є негативною тенденцією; погіршився освітній рівень робітників;

- спостерігається тенденція старіння персоналу, що виявляється у збільшенні питомої ваги персоналу у категоріях 41 – 50 р, 51 – 60 рр та більше 60 років;

- збільшився середній вік працівників підприємства із 44 років до 46 років та середній вік робітників виробничих цехів з 45, 9 років у 2021 р до 48 р у 2023 р, що теж вказує на старіння персоналу;

- уповільнилось оновлення робочої сили на підприємстві.

Питаннями пов'язаними з формуванням штату персоналу підприємства та його структури у ПАТ «Одескабель» займається відділ управління та розвитку персоналу до функцій якого входить формування кадрової політики підприємства.

Показники підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації усіх категорій персоналу за період незначно змінились, але у 2022 р відбувся їх значний спад.

В роботі проведено аналіз сучасного досвіду управління персоналом на прикладі підприємств США, Німеччини, Японії та тенденцій змін структури персоналу, який свідчить про те, що:

- методи роботи з кадрами розрізняються від величини та напряму діяльності компанії, стратегії її розвитку та статусу;

- роль, значення, організаційний статус підрозділів (служб) управління персоналом залежить від позиції керівництва компанії та рівня фінансового і організаційного розвитку компанії;

- на статус служб управління персоналом впливають національні особливості;

- змінюються вимоги до працівників служб управління персоналом.

Для усунення виявлених недоліків при аналізі техніко-економічних показників діяльності підприємства та при аналізі співвідношень структури персоналу запропоновано:

1. Проведення профорієнтаційної роботи у закладах середньої освіти та налагодження співпраці із закладами вищої та середньої спеціальної освіти м. Одеси та інш. регіонів України.

2. Покращення процесів підбору і найму персоналу із застосуванням відеоінтерв'ю та онлайн оцінювання.

3. Застосування сучасних методів навчання персоналу: електронного навчання, використання кейсів, застосування коучингу.

4. Застосування систематичних досліджень із вивчення потреб, інтересів та мотивів трудової діяльності персоналу.

5. Використання послуги аутсорсингу для складу відділу відвантажень.

Запропоновані заходи дозволять підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, покращити структуру персоналу підприємства та підвищити рівень задоволеності працівників, отримати економічний і соціальний ефект.

Річний економічний ефект від застосування послуги аутсорсинга для утримання складу відділу відвантажень складе 574 000 грн

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51
2. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf
3. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.
5. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: Навч. Посібник. К.: Ліра-К, 2010. 338 с.
6. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*. 2010. №4. С. 150-157.56, с.151
7. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
8. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 [чинний, зі змінами, внесеними 16.01.2024]. Верховна Рада України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
9. Наказ Мінекономіки від 16.01.2024 р. № 1410 «Про затвердження Зміни № 13 до Національного класифікатора ДК 003:2010». Портал VOBU. URL: <https://document.vobu.ua/doc/23508>
10. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінець В. В. Управління персоналом: навчальний посібник. ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188 с. [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p3.html#p32](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p3.html#p32)
11. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229

12. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>
13. Шульгіна Т.С. Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства. 2013. Вип. 1(3). С. 208–212.
14. Крушельницька О. В. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 4 (54). С. 242–244, с. 242
15. Вергун В.А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія Економіка. — 2015. — Вип. 2 (4). Ч. 1. — С. 96–100.
16. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12 (139). С. 234–237.
17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
18. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.посіб. 3-тє вид., випр. І доп. К.: Т-во «Знання», КОО. 2008. 435 с., с.57 – 106.
19. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон: Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка*. 2016. №6 (61). С. 71–75.
20. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 2, 2023, pp. 110-123. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.12.
21. Придятько Е.М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства.

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5290f6c6-c239-4898-b593-862d33519b76/content>

22. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 5. Т. 2. С. 13-16

23. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: [монографія]. Полтава: ПУЕТ, 2012. 462 с.

24. Офіційна сторінка компанії ПАТ «Одескабель». URL: <https://odeskabel.com/ua/>

25. ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»
<https://www.facebook.com/Zavod.Odeskabel/>

26. АТ «Одескабель» запрошує на ANGA COM 2024. URL: <https://www.facebook.com/Zavod.Odeskabel/>

27. Кириленко А. В. Характеристика міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель». 2020. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/53-2.pdf>

28. «Южкабель»: офіційний сайт. URL: <https://yuzhcable.com.ua>

29. «Запорізький кабельний завод»: офіційний сайт. URL: <http://zkz.ua/uk>

30. ТОВ «Європан»: офіційний сайт. URL: <https://europan.ua>

31. Публічне акціонерне товариство «Одеський кабельний завод «Одескабель». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/05758730/finances?current_year=2022

32. Публічне акціонерне товариство «Одеський кабельний завод «Одескабель». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/05758730/finances?current_year=2023

33. Положення про професійне навчання працівників ПАТ «Одескабель». Ред.8. 2022. Листопад.

34. Звіт по критеріям оцінки процесу відділу управління та розвитку персоналу за 2021 р

35. Звіт по критеріям оцінки процесу відділу управління та розвитку персоналу за 2022 р

36. Звіт по критеріям оцінки процесу відділу управління та розвитку персоналу за 2023 р

ДОДАТКИ

