

**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 відповідала 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-трудових 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.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД

1.1. Сутність поняття «персонал» та його класифікація

Перш ніж розглядати поняття «структури персоналу» необхідно визначитись із ієрархією понять, пов'язаних із людським чинником виробництва та визначити місце персоналу у цій структурі.

В науковій літературі використовуються такі поняття: людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри, рис 1.1.



Рис.1.1. Співвідношення понять, пов'язаних із людським чинником виробництва

Джерело: складено автором за [4, с.79]

Людські ресурси – це особливий вид економічних ресурсів, до яких відноситься сукупність працівників із визначеними професійними навичками та знаннями, досвідом, здібностями та іншими характеристиками, які використовуються ними в процесі в трудової діяльності.

Дослідження людських ресурсів є дуже важливим для оцінки ринку праці, формування демографічної політики для впливу на процеси відтворення та на процеси зайнятості населення.

«Трудові ресурси - це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві». [4, с.79] Відповідно даного визначення можна стверджувати, що трудові ресурси включають як зайнятих в економіці країни працівників, так і незайнятих на даний момент часу, тобто безробітних або потенційних працівників. Трудові ресурси формують основу для забезпечення виробництва товарів та послуг у суспільстві.

Робоча сила – це сукупність фізичних, психічних, розумових і професійних здібностей, якими володіють працівники та використовують їх у процесі трудової діяльності. Робоча сила охоплює всіх осіб, які пропонують свою працю на ринку праці, незалежно від того, чи є вони зайнятими, чи безробітними.

Терміни — персонал, кадри використовуються для характеристики усієї сукупності працівників підприємства. Персонал є більш широким поняттям порівняно із поняттям «кадри».

Персонал включає увесь особовий склад працівників організації, тобто:

- сукупність працівників облікового складу;
- сумісників, які прийняті на роботу з інших підприємств;
- а також тих осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами. [5]

Тобто до персоналу відносяться усі працівники підприємства, незалежно від їхніх посад і ролей, які займаються виробничо-господарською і управлінською діяльністю для досягнення цілей організації. Персонал є провідним чинником виробництва, цілеспрямована діяльність якого забезпечує функціонування та розвиток підприємства.

Персонал є найбільш складним елементом в системі управління організацією, тому що людина має інтелект, є цілісною, має унікальні особливості та соціально-психологічні якості. З точки зору управління трудовим колективом персонал може виступати суб'єктом і об'єктом управління. Як суб'єкт управління людина виступає коли приймає рішення, а об'єктом управління стає тоді, коли стає виконавцем рішень керівництва. [6,

с.151].

До поняття «кадри» підприємства відноситься сукупність найманих працівників у відповідності до штатного розкладу організації, які мають кваліфікацію, освіту та досвід для виконання конкретних професійних завдань і функцій. Тобто – це основний штатний склад працівників, а також власники організації, які працюють та отримують на підприємстві заробітну плату. До кадрів включають керівний і адміністративний склад, а також висококваліфікованих спеціалістів, які відіграють ключову роль у реалізації стратегічних завдань організації.

Ці терміни допомагають зрозуміти аспекти управління людьми в організації та на ринку праці. Трудові ресурси і робоча сила є об'єктами державного і виробничо-територіального управління, об'єктом же управління людськими ресурсами на рівні галузі та підприємства є кадри і персонал [7].

Об'єктом нашого дослідження є персонал промислового підприємства та його структура. Для розуміння поняття «структура персоналу» необхідно розглянути класифікацію персоналу підприємства за різними ознаками.

1. Згідно Класифікатора професій із змінами 2024 року персонал організації складають такі групи працівників:

- Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі).
- Професіонали.
- Фахівці.
- Технічні службовці.
- Працівники сфери торгівлі та послуг
- Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства,
- Кваліфіковані робітники з інструментом.
- Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин.
- Найпростіші професії.

Розподіл назв професій / посад відповідно Класифікатора професій України – 2024 необхідний роботодавцю при заповненні трудової книжки [8, 9].

2. Відповідно наявності взаємозв'язку із виробничою діяльністю персонал поділяється на промислово-виробничий та непромисловий персонал підприємства.

До промислово-виробничого персоналу (персоналу основних видів діяльності) відносяться працівники основних, допоміжних та обслуговуючих цехів підприємства; науково-дослідних, конструкторсько-технологічних відділів і інститутів, які є на балансі організації; заводоуправління і служби ремонту

устаткування та транспорту підприємства. До непромислового персоналу підприємства включаються працівники усіх служб, які не пов'язані з основною виробничою діяльністю підприємства та знаходяться на його балансі, а саме: працівники житлового господарства, громадського харчування, учбових, дошкільних, медичних закладів або підрозділів.

3. За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал поділяється на робітників (виробничий персонал) і службовців (управлінський персонал) (рис.1.2).

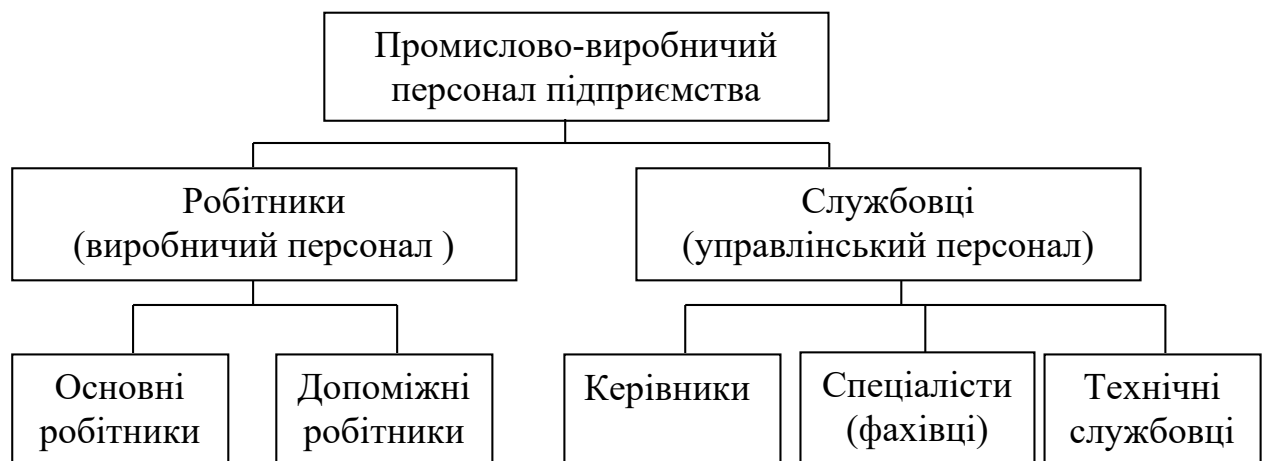


Рис.1.2. Класифікація персоналу підприємства відповідно характеру виконуваних функцій

Джерело: складено автором

Виробничий персонал, тобто робітники, поділяється на основних (які безпосередньо займаються виготовлення споживчих цінностей) та допоміжних (які займаються обслуговуванням технологічного процесу та виготовленням продукції допоміжного призначення).

Управлінський персонал, тобто службовці, поділяється на керівників, спеціалістів, технічних виконавців. Керівники – це особи, які посідають будь-які керівні посади на підприємствах, як на рівні підприємства, так і на рівні його структурних підрозділів та їх замісники. До цієї категорії відносяться директори, начальники відділів, лабораторій, цехів, майстри, головні бухгалтери, головні інженери, головні технологи, головні механіки тощо. Спеціалісти (фахівці) – це працівники підприємства, які заняті інженерними, технічними, технологічними, економічними, юридичними видами діяльності, а саме: бухгалтери, менеджери, інженери, економісти, маркетингологи, нормувальники, механіки, ревізори, соціологи, юристи та ін. Технічні службовці – працівники, які виконують технічну роботу із підготовки, оформлення, обліку, контролю документації, господарського обслуговування, тобто секретарі, архіваріуси, фахівці із запису та опрацювання цифрових даних, виконання операцій з грошового обігу, надання або реєстрації довідок та ін.

4. Наступною класифікаційною ознакою персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями. Термін «професія» означає широкий різновид трудової діяльності, виконання якої потребує відповідних теоретичних знань та практичних вмінь, для набуття яких потребується спеціальна освіта та досвід роботи за професією. Приклади професій: лікар, слюсар, дизайнер, викладач і інш. Нові професії з'являються в результаті поглиблення розподілу праці або її кооперації, що відбувається внаслідок запровадження досягнень НТП у виробництво, розвитку науки і культури.

Професійний склад персоналу визначається специфікою діяльності підприємства, характером продукції, що виробляється або послуг, які надаються та рівнем його технічного розвитку.

У межах професії персонал класифікується за спеціальностями – це вид діяльності в межах одної професії, який вимагає спеціальних вузьких знань та конкретних навичок за видом роботи. Так за професією лікаря можна виділити такі спеціальності як лікар-стоматолог, лікар-педіатр, лікар-ендокрінолог і інш.

Є специфічні професії і спеціальності для кожної галузі.

5. Поділ працівників за кваліфікацією передбачає їх спроможність виконувати роботи різної складності. Для набуття такої спроможності необхідна сукупність знань та практичних навичок, які забезпечують визначений ступінь підготовленості працівників щодо виконання професійно-функціональних обов'язків. Поняття кваліфікації використовується для всіх категорій персоналу. Серед керівників, спеціалістів та технічних службовців за цією ознакою виокремлюють спеціалістів: 1) найвищої кваліфікації (із науковими ступенями); 2) вищої кваліфікації (мають спеціальну вищу освіту та практичний досвід); 3) середньої кваліфікації (мають середню освіту та невеликий практичний досвід роботи); 4) спеціалістів-практиків (до яких відносяться працівники, які не мають фахової освіти але займають інженерні та економічні посади на підприємстві).

Робітники теж поділяються за кваліфікацією на чотири групи: 1) висококваліфіковані; 2) кваліфіковані; 3) малокваліфіковані; 4) некваліфіковані. Їх рівень кваліфікації визначається на основі тарифно-кваліфікаційних довідників.

В залежності від складності роботи управлінцям присвоюються категорії, а робітникам – тарифні розряди відповідно яких визначається рівень їх оплати праці.

6. Персонал підприємства поділяється за посадами на такі категорії: управлінські працівники (службовці), інженерно-технічні, робітники, молодший обслуговуючий персонал (МОП), учні, охорона.

Управлінські працівники (службовці) виконують адміністративні, господарські, маркетингові, статистичні, фінансові та інш. спеціальні функції.

Управлінці поділяються на керівників (лінійних та функціональних), фахівців та технічних службовців.

Інженерно-технічний персонал (ІТП) організовує діяльність інших працівників та здійснює усі види керівництва процесом виробництва (економічне, організаційне й технічне).

Робітники – це частина працівників підприємства, які безпосередньо зайняті виготовленням продукції, тобто виконують функції щодо керування засобами праці, а саме: автоматичними лініями, машинами та механізмами.

МОП включає обслуговуючий персонал для усіх інших категорій працівників та працівників та тих, що доглядають за службовими приміщеннями.

Учні – це особи, які безпосередньо навчаються на підприємстві.

7. За критерієм тривалості найму на роботу працівники поділяються на: постійних, тимчасових, сезонних, найнятих на разові роботи.

До інших критеріїв класифікації персоналу відносяться вік, стать, стаж, рівень освіти і інш.

Персонал підприємства динамічно змінюється. На формування і зміну чисельності і якісного складу персоналу підприємства впливають зовнішні і внутрішні чинники. До зовнішніх чинників відносяться демографічні процеси, політичні та воєнні процеси, зміни на ринку праці, моральні та юридичні норми суспільства і інш., до внутрішніх чинників – технологічні та організаційні чинники виробництва, характер продукції, що виготовляється.

Вплив зовнішніх чинників виявляється у таких макроекономічних параметрах: чисельність працездатного населення, його загальноосвітній рівень, пропозиція та рівень зайнятості робочої сили, резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Тобто терміни «персонал», «кадри» використовуються для характеристики усієї сукупності працівників підприємства. Персонал є більш широким поняттям порівняно із поняттям

«кадри» і включає увесь особовий склад працівників організації. Класифікація персоналу за різними ознаками є основоположною для розрахунків різних видів структур персоналу.

1.2. Структура персоналу підприємства, її різновиди та чинники, що впливають на зміни в структурі персоналу

Структура персоналу характеризується складом і кількісними співвідношеннями окремих груп працівників організації, об'єднаних за визначеною ознакою. Структура персоналу задається технологічною та організаційною структурами підприємства та відображається у штатному розкладі, який відображає її нормативний стан. Для окремих галузей промисловості структура персоналу є специфічною. Це особливо відбивається у пропорціях між чисельністю керівників, спеціалістів (фахівців), технічних службовців та робітників. Структура персоналу підприємств промисловості України характеризується такими орієнтовними співвідношеннями (рис.1.3).

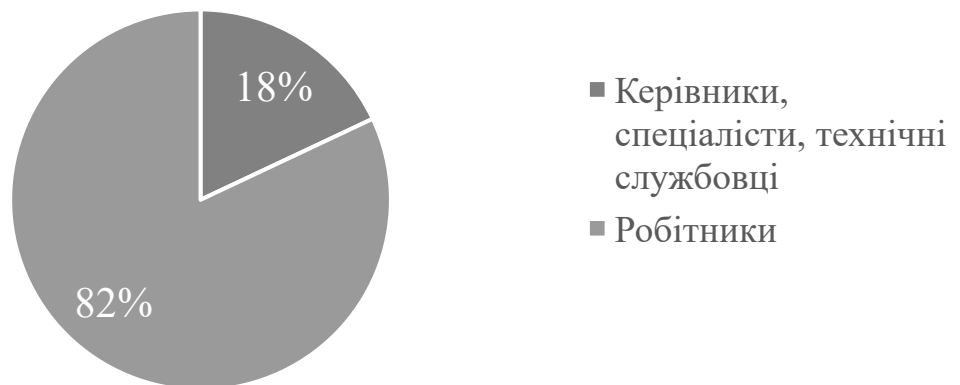


Рис. 1.3. Орієнтовні співвідношення структури персоналу підприємств промисловості України, %

Джерело: складено автором на основі [10]

Узагальнено виокремлюють аналітичну і статистичну структуру персоналу (рис.1.4).

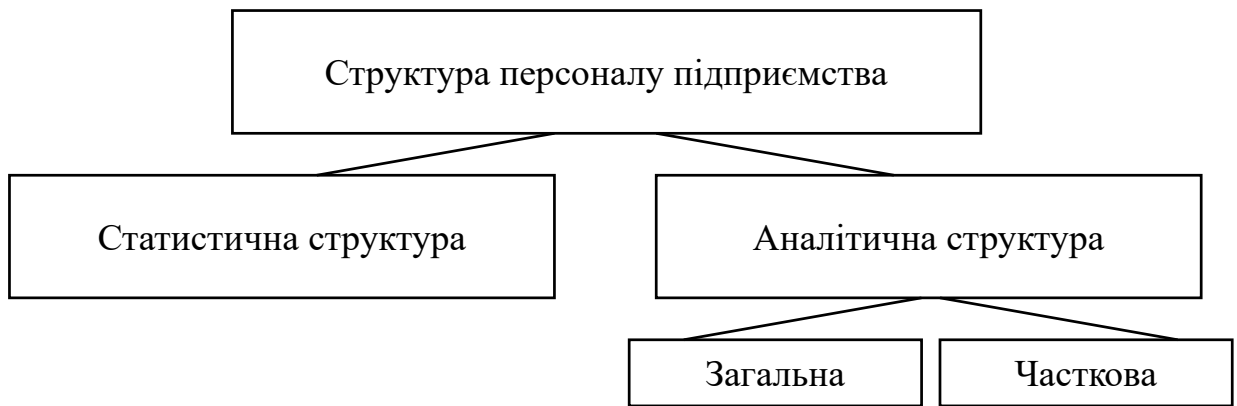


Рис.1.4. Структура персоналу підприємства

Джерело: складено автором

Статистична структура характеризує розподіл персоналу в розрізі категорій і груп посад (персонал основних видів діяльності та персонал неосновних видів діяльності).

Аналітична структура визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків. Аналітична структура поділяється на загальну (до якої відноситься структура персоналу за стажом роботи, професіями, освітою, тощо) і часткову (яка відбиває співвідношення окремих категорій працівників, наприклад, «зайняті важкою працею за допомогою найпростішого устаткування», «виконують ручну роботу з обслуговування машин і механізмів» «виконують роботу вручну, не з допомогою машин» тощо).

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

Пропорції між основними групами персоналу – управлінським і виробничим – характеризує загальна організаційна структура персоналу (табл.1.1.)

Проведення аналізу організаційної структури передбачає розрахунок показників середнього діапазону управління та чисельності працівників виробництва на одного управлінського працівника.

Загальна організаційна структура персоналу підприємства

Категорії персоналу	Кількість працівників	
	осіб	%
Працівники виробничих підрозділів	2750	72,4
Працівники забезпечувальних підрозділів	345	9,1
Усього працівників виробництва	3095	81,4
Лінійні керівники	112	2,9
Функціональні керівники	136	3,6
Працівники апарату управління	457	12
Всього адміністративних працівників	705	18,6
Всього	3800	100

Джерело: [10]

Середній діапазон управління дорівнює: $(3095+457)/(112+136)=14,3$ працівника. Таким чином, на 1 керівника приходить 14 підлеглих.

Чисельність працівників виробництва на одного управлінського працівника дорівнює: $3095/705=4,4$ працівника. Це означає, що на одного управлінця припадає 4,4 зайнятих у виробництві.

Функціональна структура характеризує поділ персоналу відповідно виконуваних функцій – робітників і службовців: керівників, спеціалістів (фахівців), технічних виконавців.

Професійно-кваліфікаційна структура відображає розподіл працівників за професіями, спеціальностями та кваліфікацією. Важливо розглянути показники, які характеризують кваліфікаційну структуру.

Кваліфікація – це ступінь профпідготовки, яка потрібна для виконання трудових функцій на конкретному робочому місці. Виокремлюють кваліфікацію роботи і кваліфікацію працівника. Для визначення кваліфікації працівника необхідно оцінити рівень його знань (загальних і спеціальних) та стаж роботи саме на такій або аналогічній посаді, який потрібен для оволодіння професією. Щодо керівників необхідно оцінити рівень їх організаційних навичок.

Кваліфікацію персоналу характеризують такі показники: 1) коефіцієнт стажу роботи на підприємстві; 2) коефіцієнт кваліфікації працівників; 3)

коефіцієнт використання кваліфікації працівників; 4) коефіцієнт спеціалізації працівників, які розраховуються за наступними формулами.

1. Коефіцієнт стажу роботи у підприємстві (Кст.):

$$\text{Кст.} = \text{Тривалість роботи на підприємстві} / 60 \text{ місяців} \quad (1.1)$$

2. Коефіцієнт кваліфікації працівників (Ккв):

$$\text{Ккв} = \text{Ч}_{\text{нос}} * \text{Ч}_{\text{пд}} / \text{Ч}_{\text{п}}, \text{ де} \quad (1.2)$$

де $\text{Ч}_{\text{нос}}$ – кількість працівників, що мають необхідну освіту;

$\text{Ч}_{\text{пд}}$ – кількість працівників, що мають необхідний досвід;

$\text{Ч}_{\text{п}}$ – загальна кількість працівників.

3. Коефіцієнт використання кваліфікації працівників $\text{К}_{\text{вик.кв.}}$:

$$\text{К}_{\text{вик.кв.}} = \text{Т р-ти} / \text{Т заг. за період}, \text{ де} \quad (1.3)$$

Т р-ти – трудомісткість роботи (витрати праці на виконання роботи);

Т заг. за період – загальна трудомісткість за період (загальні витрати праці за період).

4) Коефіцієнт спеціалізації працівників $\text{К}_{\text{спец.}}$:

$$\text{К}_{\text{спец.}} = \text{Фактична тривалість роботи на посаді} / 60 \text{ місяців}. \quad (1.4)$$

Для вирішення конкретних завдань, що стоять перед працівником, йому необхідно мати такий ступінь кваліфікації, який дозволяє їх успішно вирішувати, що характеризує компетентність працівника. Різновидами компетентності є: професійна (функціональна) компетентність (характеризується наявністю професійних знань і умінь застосовувати їх на практиці); інтелектуальна компетентність (виявляється у здатності до аналітичного мислення); компетентність ситуативна (навички діяти відповідно ситуації, що склалася); компетентність часова (характеризується навичками раціонального використання і планування робочого часу); соціальна компетентність (виявляється у комунікаційних і інтеграційних здібностях, умінні впливати, домагатися свого, будувати відносини, адекватно сприймати чужі думки та їх інтерпретувати їх, вести діалог і інш.).

Соціальна структура персоналу характеризується сукупністю груп, які виділяються за соціальними показниками, такими як: рівень освіти, вік, стать,

належність до громадських організацій і партій, сімейний стан.

Для аналізу соціальної структури використовуються такі вихідні дані: накази з кадрових питань, результати соціологічних досліджень в організації, результати та матеріали діяльності атестаційних комісій, листки обліку кадрів.[10]

Рольова структура відображає комунікативні, творчі, поведінкові ролі, притаманні окремим працівникам. Знання даної структури персоналу необхідно керівникам для ефективного формування команд та максимального використання потенціалу окремих працівників. До методів дослідження та визначення ролевої структури належать: тестування, спостереження, соціально-психологічні методи, результати проведення рольових ігор, матеріали атестації, і інш. [10]

Професійно-вікова структура та структура персоналу за стажем роботи характеризують якісний склад персоналу. Для проведення аналізу розглядають структуру персоналу за загальним стажем роботи та за стажем роботи у даній організації (який характеризує закріплення персоналу).

У структурі персоналу за рівнем освіти виділяють групи працівників із вищою, незакінченою вищою, середньою спеціальною, та середньою освітою.

До загальних тенденцій формування окремих видів структур персоналу на макро- і мікрорівнях у найближчий період можуть вплинути такі фактори:

- перерозподіл працівників із сфери матеріального виробництва до сфери послуг та до інформаційної сфери;
- підвищення загального та професійного рівня підготовки знов прийнятого персоналу, який наймають для заміни вибуваючого;
- зростання питомої ваги розумової праці, що призводить до збільшення попиту на висококваліфікований персонал (наладчиків, операторів, програмістів і інш.).

Вищепереліковані різновиди структур персоналу знаходяться у постійному процесі динамічних змін, які викликані зовнішніми й внутрішніми

чинниками, які впливають на організацію. Розглянемо основні чинники, що впливають на ці зміни.

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

- Економічні умови характеризуються змінами в економічному середовищі, такими як економічне зростання або кризи, рецесії. Ці зміни впливають на збільшення або зменшення потреби в персоналі та обумовлюють відповідні зміни у структурі персоналу.

- Ринкові умови, такі як конкуренція, коливання попиту на продукти та послуги, поява нових ринкових можливостей можуть вимагати адаптації різновидів структури персоналу підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

- Зміни в трудовому законодавстві та нормативних актах також впливають на структуру персоналу, до них відносяться, наприклад, зміна показників мінімальної заробітної плати, зміна законодавства щодо умов праці в умовах воєнного стану, вимог щодо гендерної рівності та інше. Так збільшення мінімальної заробітної плати призводить до збільшення оплати праці працівників і, відповідно, до збільшення фонду оплати праці, на що підприємства можуть відреагувати вимушеним звільненням або переведенням працівників на меншу долю ставки і відбудуться зміни у чисельності та структурі персоналу.

- Науково-технічний та технологічний прогрес призводять до нового поштовху розвиток ринків предметів і засобів праці та нових технологій, що може вимагати адаптації структури персоналу для забезпечення впровадження цих технологій та підвищення ефективності роботи.

Впровадження інновацій у діяльність підприємств, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу.

НТП сприяє ліквідації вузькоспеціалізованих професій та обумовлює

потребу у більшій чисельності висококваліфікованих працівників. В сучасних умовах, орієнтованих на передові технології, зменшується питома вага некваліфікованої та важкої фізичної праці, зростає потреба до ініціативності, творчого підходу до роботи, самостійності та креативності тощо. Відбувається зміна характеристик робочих місць, а тому змінюються і вимоги до працівників, які будуть займати такі робочі місця. Змінюється підхід до роботи команд – у команді (бригаді) члени бригади поділяють відповідальність за досягнення кінцевого результату, стираються межі між зонами їх відповідальності, фахівці набувають ознак універсальності, можуть виконувати роботу один одного. У результаті відбуваються позитивні зміни змісту і характеру праці робітників, покращення їх якісного складу та професійно-кваліфікаційної, вікової, освітньої і інш. різновидів структур персоналу.

- Демографічні та соціальні зміни, до яких можна віднести старіння населення, зменшення частки молодих працівників, зменшення частки працівників чоловічої статі внаслідок залучення чоловіків мирних спеціальностей до служби у ЗСУ та великої кількості загиблих на війні між Україною та Росією, міграція великої частини населення працездатного віку до інших країн, яка теж спричинена військовими діями на території України та мобілізаційним законодавством, яке обмежує можливості працевлаштування та пересування чоловіків у віці 18 – 60 років, впливають на зміни структур персоналу за різними ознаками та на потреби підприємств у перекваліфікації та засвоєнні нових компетенцій частиною персоналу.

До внутрішніх чинників відносяться: стратегічні цілі організації, організаційна культура, технологічні зміни, ефективність роботи, фінансовий стан організації. Розглянемо їх докладніше.

- Зміни у стратегічних цілях організації, наприклад такі як вихід на нові ринки, впровадження нових продуктів або послуг, можуть вимагати змін у структурі персоналу для забезпечення досягнення цих цілей.

- Організаційна культура: зміни в корпоративній культурі, наприклад,

такі як перехід до більш демократичного, відкритого та гнучкого стилю управління, можуть вплинути на структуру персоналу. Що може виявлятися у запровадженні командної роботи або зменшенні ієрархічних рівнів оргструктури підприємства.

- Технологічні зміни: запровадження нових технологій на підприємстві, застосування процесів автоматизації можуть призвести до скорочення певних посад та створення нових, які передбачають наявність у персоналу спеціальних навичок. Такі процеси змінюють потреби в персоналі, що відбивається на структурі персоналу.

- Ефективність роботи: при аналізі продуктивності та ефективності роботи недостатній їх рівень може обумовлювати необхідність змін у структурі персоналу, для оптимізації робочих процесів та підвищення ефективності.

- Економічні умови та незадовільний фінансовий стан підприємства можуть потребувати оптимізації усіх витрат, до яких у тому числі відносяться зміни в чисельності персоналу та перерозподіл обов'язків.

Зміни в структурі персоналу, що відбуваються під впливом вищеперелічених чинників обумовлюють зміни можливі зміни в організаційній структурі підприємства та в системи організаційного управління підприємством.

Аналіз структури персоналу та реагування на зміни в структурних співвідношеннях персоналу, викликаних зовнішніми та внутрішніми чинниками, є ключовим завданням HR-менеджера, до функцій якого у цьому напрямі роботи відносяться такі:

1. Моніторинг і аналіз, який виявляється у постійному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію, та прогнозуванні можливих змін. Для цього використовуються різні методи та інструменти для збору даних про поточну структуру персоналу та її ефективність. До методів аналізу структури персоналу відносять: організаційний аудит (комплексна оцінка поточної структури персоналу, яка

включає аналіз організаційної ієрархії, функціональних підрозділів, посадових обов'язків та взаємозв'язків між працівниками); SWOT-аналіз (оцінка сильних та слабких сторін організації та можливостей і загроз, що можуть вплинути на структуру персоналу); аналіз трудових процесів (тобто оцінка робочих процесів, у тому числі аналіз завдань, час їх виконання, взаємодії між співробітниками та ресурсів); функціональний аналіз (аналіз функцій і завдань, які виконуються різними підрозділами та працівниками, з метою визначення їх відповідності цілям організації); бенчмаркінг (порівняння управлінських практик та структури персоналу із найкращими практиками або із практиками підприємств-конкурентів).

У якості інструментів аналізу структури персоналу застосовуються соціологічні інструменти – опитування; діаграми; комп'ютерні автоматизовані системи управління персоналом; аналіз КПП; матриця відповідальності, соціометричні методи.

2. Розробка стратегій і планів із приводу адаптації структури персоналу до нових умов.

3. Інформування співробітників про необхідність змін у структурі персоналу та визначення їх ролі у цьому процесі.

4. Організація навчання та розвитку персоналу для можливості забезпечення відповідності більш високим вимогам та новим технологіям.

5. Запровадження програм з управління змінами для зведення до мінімуму негативних наслідків структурних змін і надання підтримки співробітникам у період адаптації. [11, 12]

Тобто, для підвищення ефективності управління змінами в структурі персоналу HR-менеджеру необхідно використовувати системний підхід, гнучкість та бути здатним швидко реагувати на зовнішні і внутрішні виклики.

Отже, склад і кількісні співвідношення окремих груп працівників організації характеризують структуру персоналу. Структура персоналу обумовлюється технологічною та організаційною структурами підприємства і відображається у штатному розкладі, який відображає її нормативний стан.

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

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.

Аналіз поточної структури персоналу, реагування на зміни в структурних співвідношеннях персоналу, викликаних зовнішніми та внутрішніми чинниками, є ключовим завданням HR-менеджера,

1.3. Забезпечення необхідної структури персоналу підприємства

Для досягнення найвищої ефективності та продуктивності організації критично важливим завданням у сфері управління персоналом є забезпечення організації кваліфікованими, талановитими, ініціативними працівниками, їх адаптація та розвиток, тобто комплектування штату із забезпеченням оптимальної структури персоналу, яка дозволяє краще використовувати виробничі і трудові ресурси, покращувати координацію і комунікацію в організації та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. [13]

Комплектування штату – це найм визначеної кількості працівників для формування або заміни та поповнення постійного складу персоналу організації, і приведення його до заздалегідь розрахованої чисельності. Частина науковців ототожнює комплектування штату із відбором та наймом персоналу, інша частина розглядає формування необхідної чисельності та

структури персоналу більш широко. Наприклад, О. В. Крушельницька виокремлює наступні етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація, тобто ототожнює процеси комплектування штату і формування персоналу. [14]

Основні цілі ефективного управління формуванням необхідної чисельності та структури персоналу, напрямків їх досягнення та значення у досягненні завдань підприємства представлено на рис. 1.5.

Основною метою формування необхідної чисельності та структури персоналу є досягнення такого рівня продуктивності праці, який дозволив би реалізувати цілі організації, підприємства, а саме, бути конкурентоспроможним на ринку, розвиватися, забезпечувати високий рівень та якість виробленої продукції та/або обслуговування клієнтів тощо.[15] Тобто, можемо зробити висновок, що цілі підприємства і цілі комплектування штату тісно переплітаються. [16] Забезпечення основної мети реалізується за допомогою таких цілей: 1) забезпечення підвищення рівня задоволеності працею та стабільності трудового колективу; 2) забезпечення високого професійного рівня колективу; 3) забезпечення високого рівня освіченості та інноваційної пристосованості., які у свою чергу поділяються на цілі нижчого рівня. [17]



Рис.1.5. Основні цілі ефективного управління формуванням необхідної чисельності та структури персоналу

Джерело: складено автором за [18]

Забезпечення оптимальної структури персоналу відбувається за такими етапами (рис.1.6).

1-й етап. Аналіз поточної структури персоналу.

Для цього проводиться оцінка існуючої організаційної структури - організаційний аудит для виявлення сильних та слабких сторін поточної структури.

Аналізуються трудові процеси для визначення ефективності виконання завдань, часу на їх виконання, усіх видів задіяних ресурсів та взаємодії між працівниками.

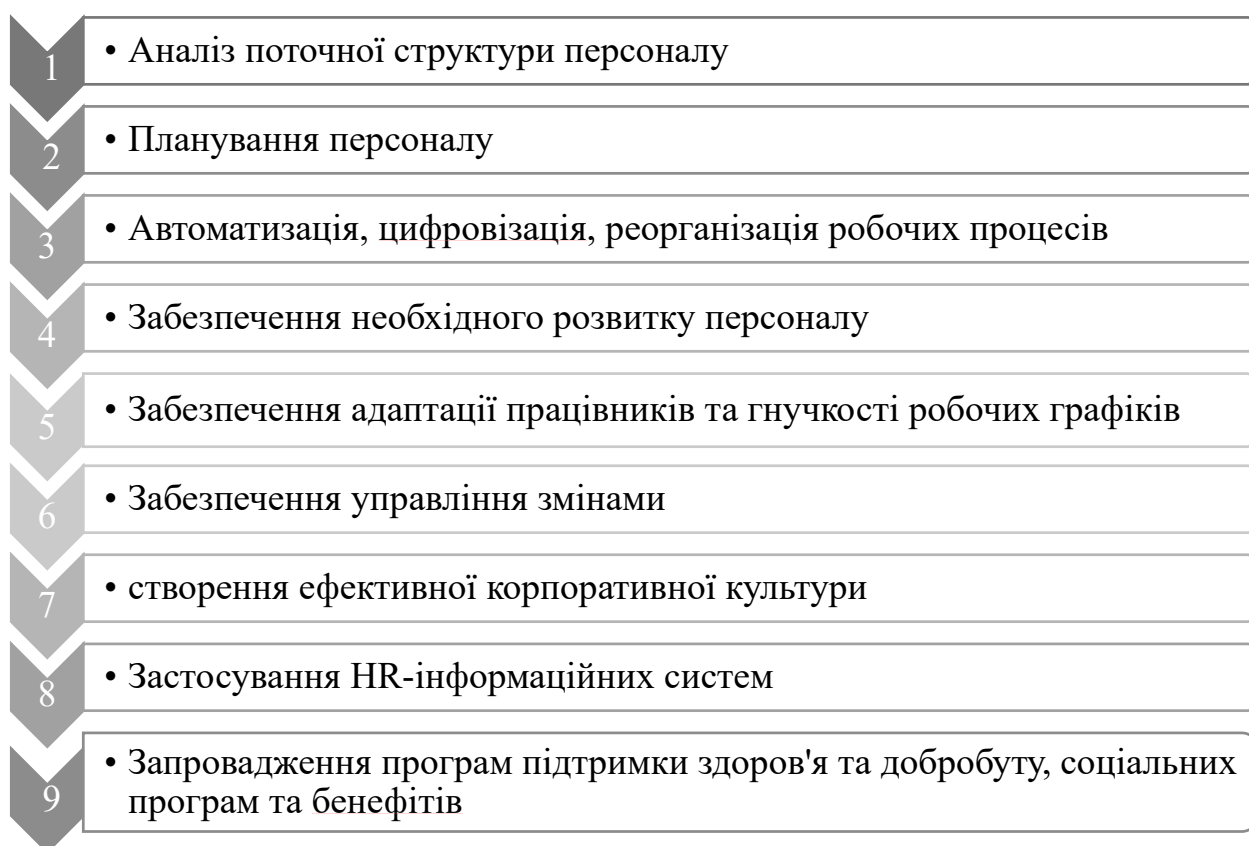


Рис.1.6. Етапи забезпечення оптимальної структури персоналу [18, 19]

Також проводиться аналіз ключових показників ефективності (КПІ) для виявлення проблемних секторів поточної структури та складається список ключових питань, які потребують змін.

2-й етап. Планування персоналу. Для чого визначаються короткострокові та довгострокові потреби у персоналі з урахуванням стратегічних цілей організації. Після цього розробляються плани щодо залучення та збереження кадрів - стратегії найму, адаптації, розвитку та утримання персоналу.

Потреби підприємства у персоналі відповідної кваліфікації і визначення джерел щодо їх забезпечення здійснюється за допомогою системи балансових розрахунків. Для цього потрібно врахувати необхідний приріст чисельності персоналу і компенсувати вибуття. Спочатку вираховується чисельність робітників у плановому періоді, а потім - додаткова потреба (через приріст кількості робочих місць та як компенсація вибуття).

3-й етап. Автоматизація, цифровізація, реорганізація робочих процесів.

Даний етап передбачає запровадження досягнень НТП у виробничий процес у вигляді нових технологій для підвищення ефективності робочих процесів і зменшення потреби у ручній праці та оптимізацію існуючих процесів для зниження витрат та підвищення продуктивності.

4-й етап. Забезпечення необхідного розвитку персоналу. Розробляються програми та організується навчання у навчальних закладах, на підприємстві, на тренінгах та курсах підвищення кваліфікації для розвитку необхідних навичок та знань.

За участю служби управління персоналом формуються індивідуальні кар'єрні плани та плани розвитку для працівників, що сприяє їхньому професійному зростанню та мотивації. [20]

5-й етап. Забезпечення адаптації працівників та гнучкості робочих графіків. За наявності виробничої можливості запроваджується дистанційна робота, гнучкий робочий час, часткова зайнятість для підвищення задоволеності працівників та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

6-й етап. Забезпечення управління змінами. Для чого проводиться інформування працівників про необхідність та переваги змін, забезпечення їхньої підтримки та залучення. Також організується навчання, консультування та підтримка працівників у період адаптації до нових умов

7-й етап передбачає створення ефективної корпоративної культури, тобто формування та підтримка цінностей, що сприяють співпраці, інноваціям та досягненню стратегічних цілей, а також створення атмосфери довіри та відкритості у колективі, де працівники можуть вільно обмінюватися ідеями та пропозиціями.

8-й етап. Застосування HR-інформаційних систем (для управління даними про персонал, аналізу продуктивності та планування кадрових ресурсів) та аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень щодо структури персоналу та управління кадрами.

9-й етап. Запровадження програм підтримки здоров'я та добробуту, соціальних програм та бенефітів (програм, що сприяють фізичному та

психічному здоров'ю працівників, програм соціальної підтримки, бонусів та інших пільг для підвищення задоволеності працівників).[21]

Рівень укомплектованості кадрового складу підприємства оцінюється кількісно і якісно: кількісно через співставлення фактичної чисельності працівників з розрахунковою (необхідною) величиною на основі визначеної трудомісткості операцій або з чисельністю за штатним розкладом чи з плановою чисельністю; якісно – відповідно співставлення професійно-кваліфікаційних рівнів персоналу вимогам посад (робочих місць), які вони займають.

Тобто забезпечення оптимальної структури персоналу вимагає комплексного підходу, що включає аналіз поточної ситуації, планування та впровадження змін, розвиток працівників, використання сучасних технологій та створення сприятливого робочого середовища. HR-менеджери відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи ефективність та адаптивність організації до змінних умов.

У процесі реалізації етапів щодо забезпечення оптимальної структури персоналу особливе місце відводиться розвитку персоналу - процесу розширення та вдосконалення знань, навичок, умінь працівників, який реалізується за допомогою організаційно-економічних заходів, які визначають (передбачають) адаптацію, профнавчання, оцінювання та планування кар'єрного просування персоналу. [22]. Процес розвитку персоналу здійснюється з метою підготовки (перепідготовки) високопрофесійних конкурентоспроможних працівників, які мотивовані на прикладання зусиль для завоювання ринків, підвищення ефективності використання ресурсів усіх видів, зниження собівартості та підвищення якості продукції. Даний процес є підвалиною досягнення необхідної структури персоналу і розглядається, як об'єктивно обумовлений для усіх категорій персоналу. [23]

В Україні підготовка спеціалістів здійснюється через систему ВНЗ, мережу середніх спеціальних навчальних закладів. Підготовки робочих кадрів

здійснюється на робочому місці, на курсах, у середніх спеціальних навчальних закладах і інш.

Отже, основною метою управління персоналом є забезпечення організації необхідною чисельністю та відповідною структурою персоналу, яка відповідає організаційній та технологічній структурі. Дана ціль реалізується через ряд послідовних етапів, до яких включаються аналіз поточної ситуації, планування та впровадження змін, розвиток працівників, використання сучасних технологій та створення сприятливого робочого середовища.

Висновки до 1 розділу

Проведене дослідження основних аспектів структури персоналу організації дозволило розглянути ієрархію понять, пов'язаних із людським чинником виробництва, до яких відносяться поняття «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри» та визначити місце поняття «персонал» у цій структурі.

Ці терміни допомагають визначити аспекти управління людьми в організації та на ринку праці. Трудові ресурси та робоча сила відносяться до об'єктів державного і виробничо-територіального управління, об'єктом же управління людськими ресурсами на рівні галузі та підприємства є кадри і персонал.

Персонал включає увесь особовий склад працівників організації, тобто усіх працівників підприємства, які займаються виробничо-господарською і управлінською діяльністю для досягнення цілей організації незалежно від їхніх посад і ролей.

Кожна людина має унікальні особливості та соціально-психологічні якості, наділена інтелектом, тому сукупність працівників – персонал – є найскладнішим елементом в системі управління організацією.

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 кількості 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.

Аналіз поточної структури персоналу, реагування на зміни в структурних співвідношеннях персоналу, викликаних зовнішніми та внутрішніми чинниками, є ключовим завданням HR-менеджера,

Формування штату із забезпеченням оптимальної структури персоналу – найважливіше завдання у сфері управління персоналом.

Цілі підприємства і цілі комплектування штату тісно переплітаються, тому основною метою формування необхідної чисельності та структури персоналу є досягнення такого рівня продуктивності праці, який дозволив би реалізувати цілі організації, підприємства, а саме, бути

конкурентоспроможним на ринку, розвиватися, забезпечувати високий рівень та якість виробленої продукції та/або обслуговування клієнтів тощо.

Тобто забезпечення оптимальної структури персоналу вимагає комплексного підходу, що включає аналіз поточної ситуації, планування та впровадження змін, розвиток працівників, використання сучасних технологій та створення сприятливого робочого середовища, що є завданням HR-менеджера.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз показників діяльності ПАТ «Одескабель»

ПАТ «Одескабель» є однією з найбільш перспективних та рентабельних компаній в Україні, яка займається виробництвом кабельної продукції для промислових та побутових потреб. За якістю волоконно-оптичного та телефонного кабелів підприємство відноситься до провідних компаній-виробників кабелів на українському ринку та на ринках країн Східної Європи. В Україні Одеський кабельний завод займає перші позиції щодо виробництва ВОК і LAN-кабелів.

Головна мета ПАТ «Одескабель» полягає у забезпеченні всього спектру послуг для споживача, тобто окрім виробництва і поставки складових частин для ліній зв'язку компанія надає послуги щодо супутніх робіт у сфері будівництва та експлуатації мереж.

На даний час ПАТ «Одескабель» має мережу філіалів у шести містах України, у тому числі у Києві, Дніпрі, Львові, Ровно, Запоріжжі та Черкасах.

Компанія виробляє широкий асортимент кабельної продукції: кабелі зв'язку (у цьому сегменті виготовляються - кабелі для сигналізації й блокування, кабелі телефонні для мереж абонентського доступу, кабелі та дроти зв'язку, кабелі зв'язку шахтні, кабелі зв'язку високочастотні, кабелі зв'язку телефонні і станційні, кабелі та дроти зв'язку); волоконно—оптичні кабелі (волоконно-оптичні кабелі модульної конструкції, волоконно-оптичні кабелі з центральною трубкою, волоконно-оптичні кабелі внутрішньооб'єктові, волоконно-оптичні кабелі абонентського доступу); LAN-кабелі, радіочастотні та спеціальні кабелі, силові кабелі, дроти, кабелі з вилками, нагрівальні кабелі.

В організації ПАТ "Одескабель" зареєстровано 10 торгових марок, 23 автотранспортні одиниці у використанні та 17 ліцензій.

Продукція підприємства дозволяє забезпечити надійність і економічність функціонування енергетичних систем підприємств промисловості, житлово комунального сектора, сільського господарства, транспорту, будівництва.

Для забезпечення високої якості продукції підприємство застосовує передові технологічні розробки і продовжує розробляти та запроваджувати нові види продукції та нестандартні технологічні рішення, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та впізнаваності на ринку.

Компанія пройшла великий, насичений подіями, шлях у своєму розвитку від дати свого «народження» - 9 квітня 1949 року по сьогоднішній день. Першою продукцією заводу був освітлювальний кабель. У 1953 році асортимент продукції розширився – почалось виробництво кабелів із полівінілхлоридною ізоляцією та проводів для вибухових робіт у промисловості.

1960-ті роки ознаменувались будівництвом нових цехів, які були оснащені передовим обладнанням. Іще через 10 років завод запустив серійне виробництво міського телефонного кабелю, що було на той час дуже затребуваним на внутрішньому ринку.

Сучасний етап розвитку підприємства розпочався у 1991 році, коли Україна стала незалежною державою. З 1996 року відбувається зміна форми власності із державної на приватну – підприємство стає відкритим акціонерним товариством. Цей же період ознаменовано виходом на міжнародні ринки Німеччини, Австралії, Казахстану, Грузії і інш.

XXI століття дало новий поштовх розвитку підприємства - у 2004 році запроваджено міжнародні стандарти системи менеджменту, а саме: система менеджменту навколишнього середовища відповідно до ISO 14001:1996; промислової безпеки відповідно до OHSAS 18001:1999 та соціальної відповідальності відповідно до SA 8000:2001, що підтверджується чинними сертифікатами національних та міжнародних акредитованих органів. Це є

основною подальшого розвитку підприємства та покращення показників його діяльності.

У 2007 році розпочато виробництво цифрового кабелю для телекомунікаційних компаній та нагрівальних кабелів для підігріву підлоги. Період 2010 – 2013 років є новим етапом в освоєнні ринків країн: Східної Європи та Південної Америки, серед яких Чехія, Польща, Словаччина, Італія, Панама і інш. [24]

Підприємство має два офіційних дистриб'ютора: 1) представництво в Румунії: Odeskabel Vision Romania Bd.Pipera 1i, Voluntari, Ilfov, Romania, E.U. та 2) СП Торговий дім "Одескабель—Молдова", ТОВ 10/2, вул. Варніта, м. Кишинів, MD–2023, Республіка Молдова. Також є закордонний офіс у ЄС - SIA "Lanok" Kalnciema 207, Riga, LV–1046.

ПАТ «Одескабель» на протязі багатьох років є учасником Української Асоціації «Укрелектрокабель», Асоціації «Інтеркабель», Міжнародної Федерації виробників кабелю (ICF). Участь у цих професійних об'єднаннях сприяє співпраці, обміну досвідом між ними, дозволяє своєчасно отримувати та аналізувати інформацію щодо світових тенденцій кабельного ринку.

Підприємство приймає активну участь у виставках, де демонструє свої кращі інноваційні розробки та розширює список своїх партнерів, наприклад, 17-19 жовтня 2023 року у Міжнародній спеціалізованій виставці «Енергетика в промисловості» (у Міжнародному виставковому центрі у Києві) [25], 14-15 травня 2024 року у міжнародній виставці ANGA COM 2024 (у Німеччині). [26] На таких заходах збирається професійна аудиторія: керівники енергогенеруючих, електромережних, енергопостачальних компаній, провідних виробників високотехнологічної продукції, вчені, експерти, фахівці підприємств різних галузей промисловості та інфраструктурних об'єктів, яка може гідно оцінити кабельно-провідникову продукцію ПАТ «Одескабель».

Перелік споживачів продукції ПАТ «Одескабель» на ринку B2B– це найбільші компанії, таких галузей, як енергетика, будівництво, телекомунікаційна та гірничодобувна галузі, машинобудування і інших

галузі, наприклад найбільші оператори зв'язку («Lifecell», «Інтертелеком», «Київстар», «Укртелеком», «Vodafone»), Укрзалізниця, атомні електростанції, «Нафтогаз», «Укренерго», «Криворіжсталь», «Укртранснафта», «Укртатнафта» та інш. Це свідчить про високу якість та привабливі ціни продукції, що є результатом діяльності професійного керівництва підприємством та висококваліфікованого персоналу.

Підприємство не тільки успішно працює на внутрішньому ринку, але й успішно експортує власну продукцію. У 2018 році експорт підприємства досяг близько 32% від загального обсягу реалізації виробленої продукції.

Загальна інформація про підприємство наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація ПАТ «Одескабель»

Повне найменування	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД ОДЕСКАБЕЛЬ
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	05758730
Дата реєстрації	04.01.1996
Уповноважена особа	ІОРГАЧОВ ВАДИМ ДМИТРОВИЧ
Організаційно-правова	Акціонерне товариство
Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	0
Місцезнаходження	Україна Одеська Суворовський р-н 65013 м. Одеса Миколаївська дорога, 144
Міжміський код, телефон та факс	+380487161507 +380487161213 +380487160080
Електронна поштова адреса	corp@odeskabel.com
Сайт	http://odeskabel.com

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Види діяльності підприємства:

Основний:

27.31 Виробництво волоконно-оптичних кабелів

Інші:

27.32 Виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів

24.44 Виробництво міді

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

56.29 Постачання інших готових страв

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

38.32 Відновлення відсортованих відходів

52.10 Складське господарство

47.30 Роздрібна торгівля паливом [24]

Організаційна структура ПАТ «Одескабель» наведена у додатку А.

Найвищим органом управління підприємством є Загальні Збори акціонерів товариства. Аудитом та питаннями призначень займається Наглядова Рада і, відповідно, формулює управлінські рішення.

Безпосередньо керує підприємством Генеральний директор.

Рисунок організаційної структури відображає систему взаємозв'язків та підпорядкувань посадових осіб та підрозділів організації. Організаційна структура ПАТ «Одескабель» є лінійною. Даний різновид оргструктури є найбільш поширеною організацією структури підприємства, яка передбачає безпосередній контроль керівника над підлеглими і звітність працівників безпосередньому керівнику. Це створює можливість швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

До переваг лінійної структури відносяться: простота, чітка ієрархія, мінімізація кількості рівнів управління. До недоліків, відповідно, відноситься можливий бюрократизм.

Найбільшими конкурентами ПАТ «Одескабель» на ринку є «Южкабель» (Харків), «Європан» (Київ), «Крок ГТ» (Запоріжжя). [27, 28, 29, 30]

Це найбільші виробники кабельної продукції в Україні. Вони мають широкий асортимент продукції і, одночасно, кожен з них має спеціалізацію на певних видах кабелів. Тому, конкуренція між ними сприяє підвищенню якості товарів та послуг, які вони пропонують клієнтам.

Слід відмітити, що внаслідок війни в Україні постраждав виробник кабелю у Харкові, тому зараз дане підприємство не може у повній мірі

виробляти продукцію та надавати послуги клієнтам, що впливає на загальний стан ринку кабельної продукції.

Показники, які характеризують результати діяльності підприємства у динаміці за 2021 – 2023 рр представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Одескабель» за
2021 – 2023 рр

Показники	2021	2022	2023	Темп росту,%		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 072 142	1 560 833	1 894 265	75,3	125,6	91,4
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 723 220	1 234 091	1 578 984	71,6	127,9	91,6
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	348 922	326 742	315 281	93,6	96,4	90,4
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	55 399	-27 237	-2 589	-303,4	9,5	-104,7
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	481 661	459 756	468 872	95,5	102	97,3
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	936	880	959	-6,0	109	102,5
7. Фондоозброєність, грн/особа	515,0	522,5	488,9	101,5	93,6	94,9
7.1 Зношеність основних виробничих фондів,%	80,6%	81,2%	81,8%	0,6	+0,6	+1,2
8. Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	2 214	1 774	1 975	80,1	111,3	89,2
9. Середньомісячна продуктивність праці одного працівника, грн/особа	184 500	147 833	164 583	80,1	111,3	89,2
10. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	233 193	171 010	202 489	73,3	118,4	96,4
11. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн./особа	249,1	194,3	211,1	78	108,6	84,7
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн/особа	20,8	16,2	17,6	78	108,6	84,7

Джерело: [31, 32]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про загальну тенденцію погіршення показників діяльності підприємства за період, що аналізується, із значним погіршенням показників у 2022 році.

Так показник чистого доходу від реалізації продукції зменшився у 2022 р порівняно із показником 2021 р на 24,7% або на 511309 тис. грн., що пов'язано із початком війни в Україні 24.02.2022 р, порушенням ритму роботи, логістичних зв'язків підприємства, зміною структури попиту на продукцію. У 2023 році даний показник збільшився на 25,6% або на 333432 тис. грн. відповідно показника 2022 року, але все ж не досяг показника 2021 року. Тобто підприємство не змогло повністю відновити виробничу діяльність і цьому сприяла низка чинників.

Показник собівартості реалізованої продукції у 2022 році знизився на 28,4% у порівнянні із показником 2021 р, що можна пояснити зменшенням показника чистого доходу від реалізації продукції і зменшенням витрат на закупівлю матеріалів, а у 2023 р збільшився на 27,9%, що пояснюється збільшенням показника чистого доходу від реалізації продукції і збільшенням витрат на сировину та матеріали.

Динаміка показників чистого доходу від реалізації продукції та собівартості обумовила динаміку показника валового прибутку. Загалом за період 2021 – 2023 рр він зменшився на 9,6%.

Привертає до себе увагу динаміка показника чистого прибутку, який коливався більш суттєво порівняно із показником валового прибутку. У 2021 році чистий прибуток складав 55,4 млн грн., У 2022 та 2023 р підприємство показує показники збитку. У 2022 році чистий збиток склав 27,2 млн грн, а у 2023 році - 2,6 млн грн, Тобто спостерігається негативна тенденція до погіршення фінансового результату, яка викликана зовнішніми чинниками: війною, із усіма її наслідками, зміною цін на мідь та алюміній, з яких виробляється продукція підприємства, зміною цін на енергоносії та транспортні послуги. Але слід зазначити, що у 2023 р ситуація трохи покращилась.

Середньорічна вартість основних фондів у 2023 р на 2% більше, ніж у 2022 р, але на 2,7% менше, ніж у 2021 р, тобто спостерігається негативна тенденція до зниження за період.

Показник середньооблікової чисельності працівників складав у 2021р 936 осіб, у 2022 р – 880 осіб та у 2023 р – 959 осіб. Значне зменшення за даним показником у 2022 р було викликано внутрішніми та зовнішніми міграційними процесами, призовом працівників чоловічої статі до лав ЗСУ і, в свою чергу, вплинуло на структурні співвідношення персоналу за окремими класифікаційними ознаками та на кінцеві результати діяльності підприємства. Але у 2023 р. показник середньооблікової чисельності збільшився на 20 осіб у порівнянні із показником 2021 р – передвоєнного, що означає, що підприємство будує плани та комплектує штат для майбутнього розвитку. Але одночасно свідчить про те, що структура персоналу знаходиться у стані динамічних змін.

Загальну тенденцію до зменшення продемонстрував показник фондоозброєності, який у 2023 р зменшився на 5,1% у співставленні з показником 2021 р.

Річна продуктивність праці одного працівника за 2023 рік становить 1,975 тис. грн, що на 11,3% більше, ніж за 2022 рік (1,774 тис. грн), проте на 10,8% менше, ніж за 2021 рік (2,214 тис. грн). Аналогічну динаміку демонструє показник середньомісячної продуктивності праці. Так, за 2023 рік вона становила 164,583 тис. грн, за 2022 рік – 147,833 тис. грн, а за 2021 рік – 184,500 тис. грн. Темпи зміни даних показників обумовлені динамікою показників чистого доходу від реалізації продукції та середньооблікової чисельності працівників.

Фонд заробітної плати штатних працівників на 2023 рік становив 202,5 млн грн, що на 18,4% більше, ніж на 2022 рік, проте на 13,2% менше, ніж на 2021 рік.

Середньорічна та середньомісячна заробітна плата заробітна плата продемонстрували однакову тенденцію змін. Середньорічна заробітна плата у 2021 році становила 249,1 тис. грн/особу, у 2022 році - 194,3 тис. грн/особу, а у 2023 році - 211,1 тис грн/особу, Середньомісячна заробітна плата у 2021 році склала 20,8 тис. грн/особу, у 2022 році – 16,2 тис. грн/особу, а у 2023 році -

17,6 тис грн/особу. Тобто спостерігається погіршення даних показників за період на 15,3%, що є результатом погіршення результативних показників діяльності підприємства. Навіть зростання мінімальної заробітної плати в Україні не нівелювало негативну динаміку даного показника.

Доповненням до таблиці техніко-економічних показників послугує таблиця елементів операційних витрат ПАТ «Одескабель» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат ПАТ «Одескабель» за 2021 – 2023 рр

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Темп росту, %		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1.	Матеріальні затрати	1 631 890	1101 456	1438 061	67,6	130,6	88,1
2.	Витрати на оплату праці	233 193	171010	202 489	73,3	118,4	86,8
3.	Відрахування на соціальні заходи	47 027	36 242	40 869	77,1	112,8	86,9
4.	Амортизація	53 622	52 254	46 347	97,4	88,7	86,4
5.	Інші операційні витрати	148 524	159 252	179 883	107,2	112,9	121,1
6.	Разом	2 114 256	1 520 214	1914 276	71,9	125,9	90,5

Джерело: [31, 32]

За даними таблиці 2.3. спостерігаємо загальну негативну тенденцію до зниження за всіма показниками за досліджуваний період. З точки зору дослідження тенденцій змін структури персоналу підприємства необхідно розглянути крім показника витрат на оплату праці ще й показник відрахувань на соціальні заходи.

Показник витрат на оплату праці у 2021 р складав 233 193 тис. грн., у 2022 р – 171 010 тис. грн, у 2023 р - 202 489 тис. грн. Тобто у 2023 р даний показник збільшився порівняно з показником 2022 р (першого воєнного року) на 18,4%, а порівняно з показником 2021 року був менше на 13,2%, тобто не досяг показника передвоєнного року.

Показник відрахувань на соціальні заходи у 2021 р складав 47 027 тис. грн., у 2022 р – 36 242 тис. грн, у 2023 р - 40 869 тис. грн. Порівняння показує, що даний показник у 2022 р зменшився на 22,9% у співставленні з показником 2021 р, у 2023 р порівняно з показником 2021 р був менше на 13,6%,

Тобто аналіз операційних витрат показав, що показники витрат на оплату праці й відрахувань на соціальні заходи продемонстрували негативну тенденцію. Це свідчить про те, що мотивація персоналу підприємства послаблюється та, відповідно, буде впливати на бажання працівників продовжувати працювати на даному підприємстві, а значить і на структуру персоналу.

Отже, ПАТ «Одескабель» є одним з найбільших виробників кабельної продукції для задоволення потреб промислових та побутових споживачів, має широкий асортимент продукції і продовжує його розширяти, є активним, інноваційним, соціально-відповідальним підприємством. Аналіз результативних показників діяльності свідчить про погіршення основних фінансових та трудових показників у 2022 р та покращення їх у 2023 р, але не до рівня 2021 р пов'язане із початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України та усіма наслідками цього явища, що призводить до значних складнощів у діяльності підприємства і, у підсумку, відображається на економічних показниках України.

2.2. Аналіз чисельності та поточної структури персоналу підприємства

Аналіз показників структури персоналу ПАТ «Одескабель» і її показників чисельності працівників підприємства, яка представлена на рис.2.1.

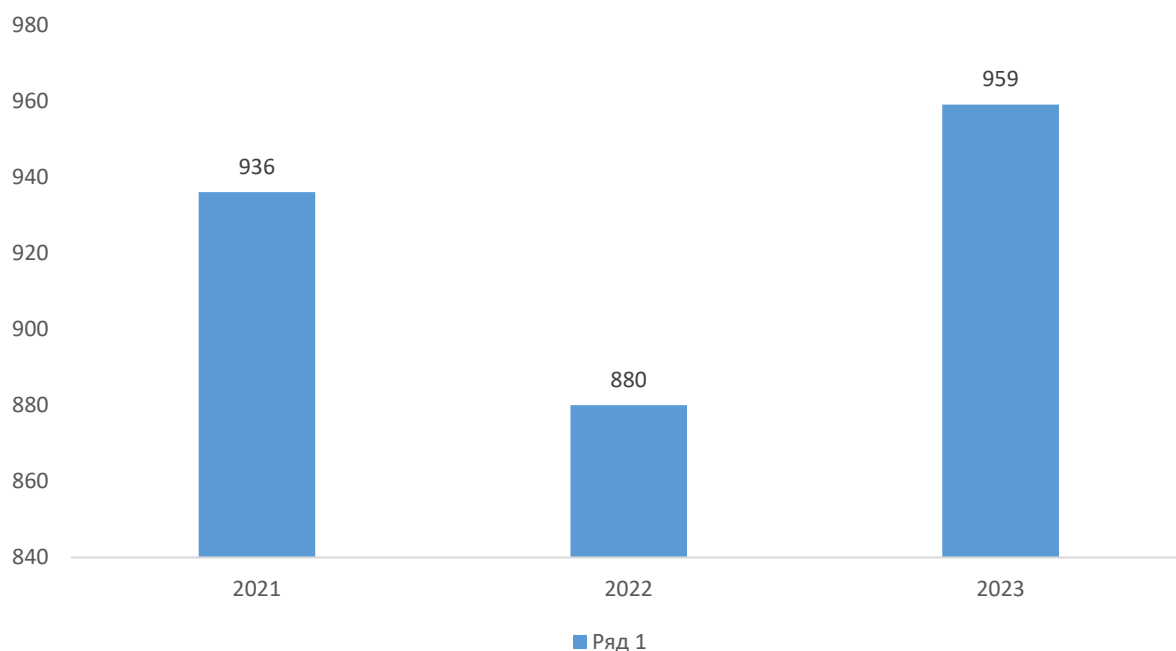


Рис.2.1. Динаміка показників чисельності працівників ПАТ «Одескабель» за 2021 – 2023 рр

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними рис.2.1 бачимо, що за досліджуваній період чисельність персоналу змінювалась і відповідно складала: у 2021 р – 936 працівників, у 2022 р - 880 працівників, у 2023 р – 959 працівників. Зменшення чисельності спостерігалось у 2022 р на 6% або на 56 осіб, що пов'язано з воєнними діями РФ на території України і, як наслідок, із частковим збоєм у виробництві через зміни у попиті на продукцію, з внутрішніми та зовнішніми міграційними процесами, особистими причинами для звільнень і інш.

У 2023 р показник чисельності персоналу збільшився на 8,9% порівняно із показником за 2022 р. І порівняно із показником 2021 р теж спостерігалось зростання на 2,5%тобто загалом за період 2021 – 2023 рр спостерігалось зростання чисельності. Це є позитивним процесом, який свідчить, що підприємство продовжує працювати та будує майбутній розвиток.

Функціональна структура персоналу підприємства представлена у табл. 2.4.

Склад та функціональна структура персоналу ПАТ «Одескабель» за 2021 -
2023 рр.

№ з/п	Категорія персоналу	2021		2022		2023		Темп росту, %		
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 /2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Чисельність ПВП , усього осіб	936	100	880	100	959	100	94	108,9	102,5
	у тому числі									
2	- керівники	148	15,8	145	16,5	158	16,5	98	109	107
3	- спеціалісти і службовці	152	16,2	138	15,7	149	15,5	91	108	98
4	- робітники	636	68	597	67,8	652	68	93,9	109,2	102,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл.2.4. свідчать, що найбільшою за чисельністю та питомою вагою функціональною групою працівників є група робітників, яка складає відповідно за роками: 2021 р – 636 осіб (68%), 2022 р. – 597 осіб (67,8%), 2023 р – 652 особи(68%).

За категорією керівників спостерігається невелике зростання: у 2021 р питома вага керівників у структурі персоналу склала 15,8%, у 2022 р – 16,5 та у 2023 р – 16,5%. Не дивлячись на те, що у 2022 р чисельність цієї категорії трохи зменшилась в абсолютному розмірі, структурні показники демонструють збільшення за рахунок зменшення загальної чисельності промислово-виробничого персоналу.

Чисельність працівників за категорією спеціалістів і службовців складала; у 2021 р – 152 працівника або 16,2%, у 2022 р – 138 працівників або 15,7%, у 2023 р – 149 працівників або 15,5%. Тобто питома вага цієї категорії персоналу зменшувалась, відповідно за роками: 16,2%, 15,7% та 15,5%.

Тобто спостерігаємо невелике 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. Не

дивлячись, що показники збільшення та зменшення окремих категорій персоналу не є критичними все ж слід відмітити деяке погіршення функціональної структури.

Співвідношення керівників, спеціалістів та службовців (КСіС) та робітників (Р) за роками складають:

- у 2021 році – 32% (КСіС) до 68%% (Р);
- у 2022 році – 32,2% (КСіС) до 67,8% (Р);
- у 2023 році - 32% (КСіС) до 68%% (Р).

У науковій літературі наводиться показник співвідношення для цих функціональних категорій персоналу, як 18% (КСіС) до 82%(Р), але, на наш погляд, сучасне підприємство, яке займається дослідженнями та науковою розробкою нових видів продукції і послуг, освоєнням закордонних ринків потребує у штаті більшої кількості керівників, спеціалістів та службовців, тому що саме вони займаються дослідженнями та організацією виробничого процесу. Чисельність робітників може бути трохи меншою, враховуючи процеси механізації та автоматизації виробництва.

Статева структура персоналу підприємства наведена у табл.2.5 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.5.

Статева структура персоналу ПАТ «Одескабель» за 2021 - 2023 рр.

Стать	2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
жінки	374	40	352	40	394	41,1
чоловіки	562	60	528	60	565	58,9
Всього	936	100	880	100	959	100

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.5 та рис.2.2 чисельність і питома вага чоловіків переважає у структурі персоналу. У структурі персоналу за 2021 р та за 2022 р питома вага чоловіків складала, відповідно по 60%, а жінок – по 40%. У 2023 р статева структура незначно змінилась – питома вага чоловіків зменшилась до 58,9%, а жінок – збільшилась до 41,1%, що не має вирішального значення.

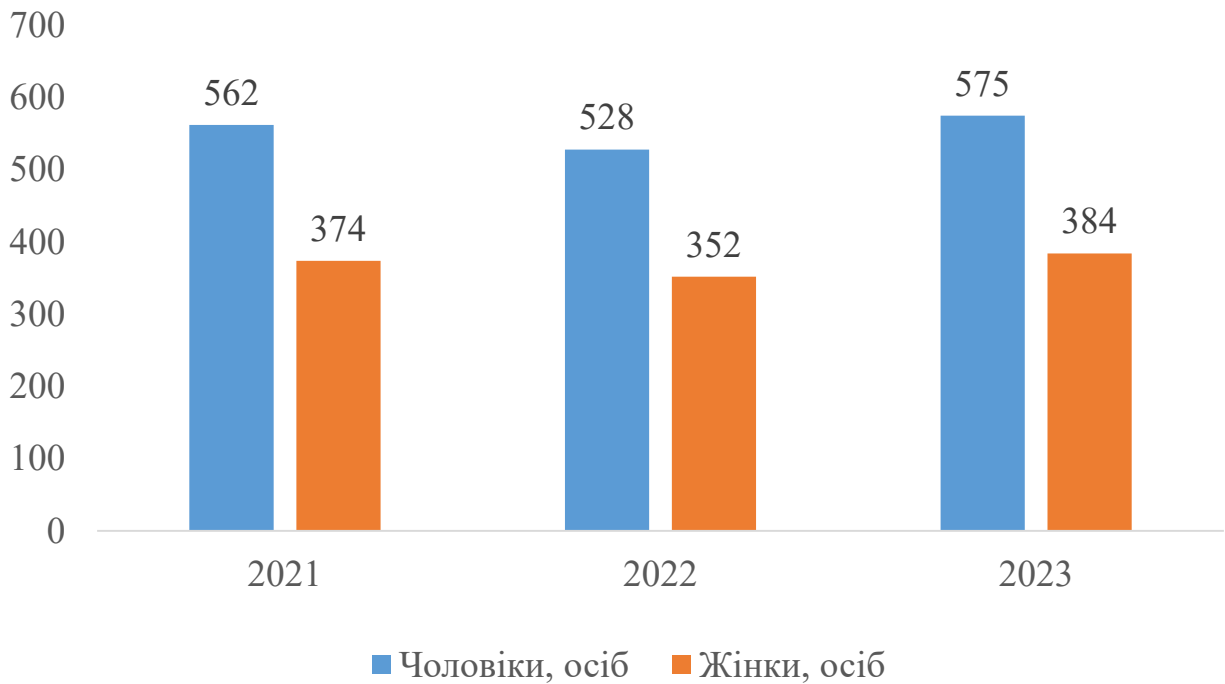


Рис. 2.2. Статева структура персоналу ПАТ «Одескабель» за 2021-2023 рр, %
Джерело: складено автором за даними підприємства

У цілому статеву структуру персоналу відповідає напрямку діяльності підприємства.

Освітню структуру керівників, спеціалістів, службовців та освітню структуру робітників розглянемо окремо, щоб дослідити освітній потенціал окремих категорій персоналу.

Освітня структура керівників, спеціалістів, службовців за 2021 – 2023 рр ПАТ «Одескабель» наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Рівень освіти керівників, спеціалістів, службовців ПАТ «Одескабель» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Рівень освіти	2021		2022		2023		Темп росту, %		
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 /2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Вища освіта	295	98,3	275	97,2	283	92,2	93,2	102,9	95,9

Продовження табл. 2.6.

2	Середня спеціальна освіта	5	1,7	8	2,8	24	7,8	160	300	480
	Всього	300	100	283	100	307	100	94,3	108,5	102,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл.2.6 чисельність керівників, спеціалістів, службовців складає близько третини від загальної чисельності персоналу: у 2021 р – 300 осіб, у 2022 р – 283 особи, у 2023 р – 307 осіб. Зниження показника чисельності спостерігалось у перший воєнний рік – 2022р. до 283 осіб, тобто на 5.7% менше, ніж у 2021 р., у 2023 р - 307 осіб, тобто на 8,5% більше, ніж у 2022 р та на 2,3% більше, ніж у 2021 р.

Серед цієї категорії персоналу переважну частину складають працівники із вищою освітою: у 2021 р – 98,3%, у 2022 р – 97,2%, у 2023 р – 92,2%. Працівників із середньою спеціальною освітою, відповідно у 2021 р – 1,7%, у 2022 р – 2,8%, у 2023 р – 7,8%. Тобто спостерігається 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. Але у цілому керівники, спеціалісти та службовці підприємства мають достатній рівень кваліфікації для роботи на своїх ділянках.

Аналіз освітнього рівня персоналу за категорією робітників представлено даними табл. 2.7

Таблиця 2.7

Рівень освіти робітників за 2021 – 2023 рр ПАТ «Одескабель» за 2021 - 2023 рр.

№ з/п	Рівень освіти	2021		2022		2023		Темп росту, %		
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 /2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Вища освіта	54	8,5	46	7,7	51	7,8	85	110,9	94,4
2	Середня спеціальна освіта	397	62,4	343	57,5	375	57,5	86,4	109,3	94,5

Продовження табл. 2.6.

3	повна загальна середня	185	29	208	34,8	226	34,7	112,4	108,7	122,2
	Всього	636	100	597	100	652	100	93,8	109,2	102,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл.2.7 серед робітників питома вага за освітніми рівнями відповідно за роками складала: з вищою освітою у 2021 р – 8,5%, у 2022 р – 7,7%, у 2023 р – 7,8% (тобто зменшилась за період на 0,7%) ; із середньою спеціальною освітою - у 2021 р – 64,2%, у 2022 р – 57,5%, у 2023 р – 57,5% (зменшилась за період на 0,7%); із повною загальною середньою освітою, відповідно, у 2021 р – 29%, у 2022 р – 34,8%, у 2023 р – 34,7% (збільшилась за період на 5,7%). Тобто освітній рівень робітників теж погіршився.

Необхідно відмітити, що серед робітників є частина працівників із вищою освітою, що свідчить про те, що на підприємстві є працівники, що можуть бути включені у кадровий резерв та займати вищі посади.

Дані щодо чисельності і структури персоналу підприємства за віком наведено у табл.2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ПАТ «Одескабель» за віком за 2021 - 2023 рр.

№ з/п	Вікова категорія	2021		2022		2023		Темп росту, %		
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 /2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1.	Чисельність ПВП, усього осіб	936	100	880	100	959	100	94	109	102,5
2.	до 20 р	1	0,1	0	0	0	0	0	0	0
3.	21 – 30 рр	88	9,4	80	9,1	90	9,4	90,9	112,5	102,3
4.	31 – 40 рр	222	23,7	192	21,7	196	20,4	86,5	102,1	88,3
5.	41 – 50 рр	271	29	258	29,3	281	29,3	95,2	108,9	103,7
6.	51 – 60 рр	229	24,5	232	26,4	253	26,4	101,3	109,1	110,5
7.	Більше 60 років	125	13,3	118	13,5	139	14,5	94,4	117,8	111,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно даних табл. 2.8. найбільшою за чисельністю та питоною вагою є категорія персоналу у віці 41 – 50 років, яка за досліджуваний період

збільшилась на 0,3% із 29% у 2021 р до 29,3 у 2022 – 2023 рр. Наступною за чисельністю та питомою вагою є категорія персоналу у віці 51 – 60 років, яка теж демонструвала тенденцію до збільшення: від 24,5% у 2021 р до 26,4% у 2022 р та у 2023 р, тобто на 1,9%. Третя за чисельністю та питомою вагою категорія – персонал у віці 31 – 40 років – показала тенденцію до зменшення від 23,7% у 2021 р до 20,4% у 2023 р, тобто на 3,3%. Персонал у віці більше 60 років за питомою вагою збільшився на 1,2%, тобто із 13,3% у 2021 р до 14,5% у 2023 р. Найменша за питомою вагою категорія - персонал у віці 21 – 30 років, його показники практично не змінилися. Персоналу у віці до 20 р на підприємстві немає.

Проведений аналіз структури персоналу за віком показав, що на підприємстві є тенденція до збільшення персоналу за віком - старіння персоналу - у категоріях 41 – 50 р, 51 – 60 рр та більше 60 років, що пов'язано із сучасними тенденціями на ринку праці України та із станом економіки. 2022 р та 2023 р - роки війни в Україні характеризуються негативними процесами на ринку праці України – нестачею відповідної кваліфікованої робочої сили для закриття посад, що викликано війною та її наслідками, також серед чинників таких процесів є значні складнощі у пошуку місця роботи з більшою заробітною платою. Та й людям у віці більше 50 р значно важче знайти роботу, ніж молоді.

Наступним етапом є аналіз середнього віку робітників виробничих цехів ПАТ «Одескабель», табл.2.9.

Таблиця 2.9

Середній вік робітників виробничих цехів ПАТ «Одескабель» за 2020 - 2023 рр.

Роки	Цех №1	Цех ВК	Цех №2	Цех ВОК	Цех №3	Цех№5	ЭМУ	УЭРЭО
2023	47	40,5	46,9	43,6	49,1	56,1	51,4	57,2
2022	46,9	40,0	46,8	43,3	48,9	55,4	50,4	56,7
2021	46,2	39,6	45,9	41,6	49,1	55,5	52,2	56,0
2020	45,8	38,8	45,2	43	47,8	54,8	50,1	55,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.9 свідчать про збільшення середнього віку робітників виробничих цехів ПАТ «Одескабель» за період 2020 – 2023 рр за усіма цехами підприємства, що теж вказує на старіння персоналу.

У 2021 та 2022 р середній вік працівників підприємства складав 44 роки, у 2023 р – 46 років. Середній вік робітників виробничих цехів ПАТ «Одескабель» складав у 2021 р - 45,9 років, у 2022 р – 46,4 роки, у 2023 р – 48 років. Тобто має місце перевищення середнього віку робітників виробничих цехів порівняно із середнім віком працівників підприємства.

На структуру персоналу підприємства впливають показники руху робочої сили, тобто прийнятих і вибулих за категоріями, статтю, віком, освітою та іншими характеристиками. Показники динаміки руху робочої сили ПАТ «Одескабель» наведено у табл.2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка руху робочої сили ПАТ «Одескабель» за 2021 – 2023 рр

Показники	2021	2022	2023	Темпи приросту, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Прийнято, осіб	103	19	11	-81,6	-42,1	-89,3
з них на новостворені робочі місця	3	2	2	-33,3	-	-33,3
Вибуло осіб усього	113	75	68	-33,6	-9,3	-39,8
у тому числі з причин:						
- власне бажання	83	26	35	-68,7	+34,6	-57,8
- за згодою сторін	20	32	27	+60,0	-15,6	+35,0
- закінчення трудового договору	-	-	-	-	-	-
- вихід на пенсію	9	13	6	+44,4	-53,8	-33,3
- за станом здоров'я	-	-	-	-	-	-
- у зв'язку зі смертю	1	4	-	+300	-	-
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	936	880	959	-6,0	+9,0	+2,5
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	899	854	881	-5,0	+3,2	-2,0
Коефіцієнт обороту з прийому	0,11	0,02	0,01	-81,8	-50,0	-90,9
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,12	0,09	0,07	-25,0	-22,2	-41,7
Загальний коефіцієнт обороту	0,23	0,11	0,08	-52,2	-27,3	-65,2
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,03	0,04	-66,7	+33,3	-55,6
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,89	0,88	0,87	-1,1	-1,1	-2,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки руху робочої сили ПАТ «Одескабель» за досліджуваний період показав, що у 2023 р було прийнято 11 осіб, що на 42,1% менше, ніж у 2022 р (19 осіб) і на 89,3% менше, ніж у 2021 р (103 особи). З них на новостворені робочі місця у 2023 р було прийнято 2 особи, у 2022 р - 2 особи, а у 2021 р – 3 особи. За 2023 р вибуло 68 осіб, що на 9,3% менше, ніж у 2022 р (75 осіб), та на 39,8% менше, ніж у 2021 р (113 осіб). З осіб, що вибули, персонал вибував за такими причинами: за власним бажанням, за згодою сторін, у зв'язку з виходом на пенсію, у зв'язку зі смертю.

Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу за 2023 р становила 959 осіб, за 2022 р 880 осіб, а у 2021 р 936 осіб. Чисельність працівників за стажем роботи більше року на кінець 2023 р становила 881 особу, що на 3,2% більше, ніж на кінець 2022 року (854 особи), але на 2,0% менше, ніж на кінець 2021 року – 899 особи.

Коефіцієнт обороту з прийому за 2021 р склав 11%, за 2022 р - 2%, а за 2023 р становить 1%, тобто спостерігаємо його зменшення на 10% за період.

Коефіцієнт обороту зі звільнення за 2021 р склав 12%, за 2022 р - 9%, а за 2023 р становить 7%, за період зменшився 5%.

Загальний коефіцієнт обороту за 2021 р складав 23%, за 2022 р 11%, а за 2023 р 8%, теж за період зменшився 15%.

Коефіцієнт плинності кадрів за 2021 р – 9%, за 2022 р 3%, а за 2023 р - 4%. Плинність персоналу теж демонструє тенденцію зменшення на 5 %. Даний показник досяг практично величини нормального рівня, який визначається у 5-6%,

Коефіцієнт стабільності персоналу за 2021 р складає 89%, за 2022 р – 88%, а за 2023 р - 87%, тобто зменшився на 2 % за 2021 – 2023 рр, хоч це не критичне зменшення.

Зменшення показників руху персоналу показує, що оновлення робочої сили на підприємстві уповільнилось і це викликано переважно об'єктивними причинами, пов'язаними з поточною ситуацією в країні.

Таким чином проведене дослідження структури персоналу підприємства показало певний ряд негативних тенденцій за досліджуваний період:

- спостерігається 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;
- 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. Освітній рівень робітників теж погіршився;
- 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.

2.3. Дослідження стану навчання, професійної підготовки, перепідготовки на підприємстві

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

До принципів кадрової політики підприємства відносяться такі:

- партнерство відділу управління та розвитку персоналу з керівниками підрозділів підприємства;

- забезпечення переваги працівників підприємства при заміщенні вакантних посад при рівній кваліфікації з іншими претендентами;
- надання переваги просування по службі кваліфікованим молодим фахівцям, які мають відповідну компетентність;
- при відборі і наймі на роботу нових співробітників перевага надається молодим фахівцям за рівних умов.

До обов'язків відділу управління та розвитку персоналу також входить організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників для задоволення потреб підприємства у персоналі відповідної кількості і кваліфікації та вдосконалення кадрової структури підприємства.

Основними видами професійного навчання для робітників підприємства є такі:

- первинна професійна підготовка робітників;
- професійна підготовка робітників за другою професією;
- підвищення кваліфікації;
- підтвердження кваліфікації робітників, які переводяться з інших робочих місць усередині підприємства;
- стажування новоприйнятих працівників, які мають професію необхідної кваліфікації для робіт із підвищеною небезпекою.

Первинна професійна підготовка робітників – це професійно-технічне навчання осіб, які раніше не мали даної робітничої професії. Вона здійснюється для забезпечення мінімального рівня професійної кваліфікації, який необхідний для продуктивної професійної діяльності.

Первинна професійна підготовка проводиться для персоналу, який зараховано на підприємство як учні.

Для жінок або неповнолітніх громадян первинна професійна підготовка здійснюється тільки за професіями та видами робіт, на яких дозволяється використання їхньої праці.

Нормативний термін первинної професійної підготовки за робочими професіями зазначено в навчальних програмах індивідуальної підготовки і не

повинен бути менше 1 місяця і перевищувати 3 місяці.

Первинна професійна підготовка на підприємстві здійснюється шляхом індивідуального навчання безпосередньо на робочому місці.

Навчання проводиться в два етапи: 1-й - здобуття теоретичних знань за професією; 2-й - відпрацювання практичних навичок безпосередньо на робочому місці.

Для проведення теоретичного навчання із складу фахівців підприємства призначаються викладачі.

Другий етап навчання проводиться індивідуально безпосередньо на робочому місці під керівництвом робочого-наставника (призначеного розпорядженням по цеху) - кваліфікованого працівника, не звільненого від основної роботи.

При бригадній формі організації праці робітник-наставник призначається із членів бригади та учень зараховується до бригади. Порядок навчання та перевірку знань з питань охорони праці визначає «Положення про навчання з питань охорони праці на ПАТ «Одескабель»».

Первинна професійна підготовка завершується кваліфікаційною атестацією, тобто кваліфікаційним іспитом. При успішному проходженні кваліфікаційного іспиту учню присвоюється відповідний розряд за професією. Дана інформація фіксується у трудовій книжці.

Професійна підготовка робітників за другою професією – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння другою професією кваліфікованими робітниками.

Первинне професійне навчання та професійна підготовка робітників за другою суміжною професією здійснюється шляхом індивідуального навчання.

Для організації та проведення професійної підготовки робітників за другою професією безпосередньо на робочому місці, необхідно:

- видання розпорядження по цеху про необхідність такого навчання;
- призначення відповідального за теоретичне навчання з числа фахівців - технолог відповідного напрямку виробництва;

- призначення відповідального за практичне навчання безпосередньо на робочому місці наставника з числа кваліфікованих робітників, які не звільнені від основної роботи;

Для розширення та поглиблення раніше отриманих знань, навичок, умінь на підприємстві для робітників проводиться професійно-технічне навчання, яке зазначено, як підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації працівників проводиться у формі індивідуального навчання та передбачає складання кваліфікаційного іспиту кваліфікаційній комісії.

Підтвердження кваліфікації працівників під час переведення з іншого робочого місця здійснюється через кваліфікаційний іспит із виконанням кваліфікаційної пробної роботи безпосередньо на робочому місці.

Також для новоприйнятих працівників, які мають професію необхідної кваліфікації та виконують роботи підвищеної небезпеки, проводиться стажування за відповідними програмами стажування за конкретною професією (п.6 «Положення про навчання з питань охорони праці на ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»»).

Потребу у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників цехів та підрозділів визначають керівники структурних підрозділів підприємства не рідше 1 разу на рік. Дана інформація передається до відділу управління та розвитку персоналу, який складає плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Навчальні плани розробляють відповідні відділи та служби спільно з керівниками структурних підрозділів та спеціалістом з охорони праці, які забезпечують їх виконання на необхідному рівні та у повному обсязі.

Перевірка теоретичних знань працівників за професією проводиться у формі іспиту 1 раз на рік згідно з графіком.

Облік навчальної роботи та перевірки знань комісією оформлюється протоколом засідання кваліфікаційної комісії. Кваліфікаційна комісія працює згідно графіку - щотижня у понеділок.

Основними документами обліку навчальної роботи є:

- картка обліку теоретичного навчання шляхом індивідуальних консультацій;
- Висновок на кваліфікаційну пробну роботу.

Для проведення засідання кваліфікаційної комісії керівник підрозділу надає заявку на ім'я голови кваліфікаційної комісії. До неї додаються - картка теоретичного навчання з відміткою про проходження теоретичного курсу навчання, передбаченого програмою індивідуального навчання та висновок про виконання пробної кваліфікаційної роботи, копія розпорядження.

При присвоєнні другої професії підставою є заявка, яка подана керівником підрозділу на ім'я голови кваліфікаційної комісії, картка теоретичного навчання з відміткою про проходження теоретичного курсу навчання, передбаченого програмою індивідуального навчання, висновок про виконання пробної кваліфікаційної роботи, копія розпорядження.

При підвищенні кваліфікації робітників – підставою є заява робітника. На заяві має бути віза начальника відділу організації праці та заробітної плати, картка теоретичного навчання з відміткою про проходження теоретичного курсу навчання, передбаченого програмою індивідуального навчання, висновок про виконання пробної кваліфікаційної роботи. [33]

Дані щодо навчання робітників основного та допоміжного виробництва наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Навчання робітників основного та допоміжного виробництва (індивідуально на виробництві) у ПАТ «Одескабель» за 2021 - 2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Темп росту, %		
				2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Навчання за професією	22	3	23	13,6	766	104,5
Навчання за другою сумісною професією	8	1	12	12,5	1200	150
Підвищення розряду	23	5	20	21,7	400	86,9
Всього	53	9	55	17	611	103,8

Джерело: складено автором за інформацією підприємства [34, 35, 36]

Аналіз даних табл.2.11 показує, що робота із навчання за професією, навчання за другою сумісною професією та з підвищення розряду практично була припинена у 2022 році та відновлена у 2023 р. Підприємство пристосовується до нових умов роботи та будує плани.

Також проводилось навчання робітників основного та допоміжного виробництва в навчальних центрах: у 2021 р всього навчено 11 осіб, у 2022 році – 7 осіб, у 2023 р – 9 осіб.

На підприємстві передбачено проведено навчання та підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців в навчальних закладах різних типів. У 2021 р навчено 36 осіб, у 2022 р - 15 осіб та у 2023 р – 32 особи.

Плани навчання та підвищення кваліфікації виконуються.

Але слід зазначити, що на підприємстві немає розроблених програм навчання для цих категорій працівників.

Отже, у ПАТ «Одескабель» відділом управління та розвитку персоналу організовується робота із удосконалення структури персоналу підприємства – навчання та підвищення кваліфікації робітників та керівників, спеціалістів та службовців. Необхідно відмітити, що за досліджуваний період ця робота була практично припинена у 2022 р, що пов'язано із об'єктивними обставинами – війною.

Висновки до 2 розділу

Дослідження техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Одескабель» та стану структурних показників персоналу підприємства дає можливість зробити такі висновки.

ПАТ «Одескабель» є передовою інноваційною компанією в Україні, яка виробляє та реалізує кабельну продукцію та послуги для потреб промислових підприємств та побутових споживачів.

Компанія представляє широкий асортимент продукції, має 10 торгових марок та 17 ліцензій.

Споживачами продукції ПАТ «Одескабель» є не тільки найбільші компанії України, але й підприємства країн Східної Європи та Південної Америки, серед яких Чехія, Польща, Словаччина, Італія, Панама і інш.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства свідчить про 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%, 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.

Також і трудові показники 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 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;

- 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.

- освітній рівень робітників теж погіршився;

- 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.

Для покращення стану щодо зазначених питань у формуванні структури персоналу здійснюється підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації усіх категорій персоналу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

3.1. Сучасний досвід управління персоналом та тенденції змін структури персоналу

Розвиток економіки України, підприємств будь-якої галузі вимагає високопрофесійного, компетентного, цілеспрямованого підходу до вирішення сучасних викликів. Складний період, який був пов'язаний спочатку із пандемією, а, надалі, із воєнною кризою, наслідком якої був економічний спад, який затягнувся на майже 2,5 роки, чинить несприятливий вплив на формування штату та організацію управління персоналом кожного підприємства. В таких умовах важливе значення має рівень професіоналізму, кількісні, якісні та структурні характеристики персоналу підприємств.

Із переліку зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на усі процеси на підприємстві, особливу увагу необхідно звернути на цілеспрямоване та системне впровадження у виробництво нової техніки та найновіших знарядь праці, тому до персоналу висуваються високі вимоги щодо професійних знань, загальноосвітньої підготовки, досвіду роботи. Простежується тенденція до постійного зростання цих вимог, відповідно сучасним процесам автоматизації процесів управління виробництвом та комп'ютеризації усіх сфер життя людей.

Для полегшення адаптації підприємств до нових умов функціонування першочергове значення має вдосконалення системи управління підприємством, яка має здійснювати відповідний контроль за ієрархічними рівнями, тобто бути досить жорсткою, про що свідчить досвід зарубіжних підприємств. У системі управління підприємством першочергове місце займає система управління персоналом, у перелік завдань якої входять комплектування штату підприємства потрібної кількості і якості та необхідних структурних співвідношень.

Комплектування штату означає сукупність дій із добору, доповнення до попередньо визначеної кількості працівників постійного складу організації. Причому обов'язково найнятий персонал повинен забезпечити такий рівень продуктивності праці, який дозволить підприємству забезпечити реалізацію його цілей, до яких відносяться: можливість впевнено конкурувати на ринку, розвиватися та удосконалюватись, виробляти високоякісну продукцію або надавати послуги і інш.

Сучасний зарубіжний досвід управління персоналом показує, що людина розглядається як сама дорога цінність на підприємстві. Дана концепція, яка називається концепцією управління людськими ресурсами, має зв'язок із такими сучасними тенденціями, як глобалізація економіки, розширення підприємницького управління, перехід від традиційних принципів управління (до яких належать контроль, економічність, стабільність) до нових сучасних принципів (гуманізації, партнерства, екологічності і інш).

У період бурхливого розвитку НТП фахівці підкреслюють, що найважливішим компонентом, одним з основних для ефективної роботи підприємства є акцентування уваги на персоналі і на методах управління виробничою діяльністю людей в умовах сучасних високоавтоматизованих технологій.

Тому виокремлюють наступні погляди (концепції) на управління персоналом:

- 1) надання переваги соціальним інноваціям порівняно із технологічними;
- 2) координація діяльності працівників досягається через засоби комунікації та через взаєморозуміння, вміння знайти «спільну мову»;
- 3) важливість вкладання капіталу в персонал, а не тільки в технології.

Розгляд вищеперелікованих концепцій показує взаємозв'язок стратегій розвитку організації та управління персоналом.

В європейських компаніях та компаніях США активно досліджуються такі напрями управління персоналом:

- перший напрям - управління персоналом розглядається залежним від сукупності змін чинників науково-технічних концепцій, а також похідною від сукупного попиту на ринках готової продукції;
- другий напрям – особливості управління персоналом в транснаціональних компаніях та діяльність кадрових підрозділів за напрямками роботи з персоналом, тобто роботи з підбору, відбору, найму, навчання, підвищенню кваліфікації, мотивації.

Методи роботи з кадрами розрізняються від величини та напряму діяльності компанії, стратегії її розвитку, статусу. Тому кінцевий результат управління залежить від ступеню розвитку підрозділів з управління персоналом.

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 також національні особливості.

На фірмах США приділяють велику увагу до роботи з персоналом. Усі стратегічні рішення в компаніях ухвалюються обов'язково за згоди керівника служби персоналу. У функції цієї служби входить формування організаційної культури фірми.

У Німеччині у середині 80-х років ХХ ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів в загальній чисельності управлінських працівників. За результатами опитування керівників кадрових служб до пріоритетних напрямків кадрової політики відносяться: удосконалення оплати праці та підготовка і підвищення кваліфікації персоналу. Питанням оцінки персоналу, кар'єрного зростання, розвитку систем інформування персоналу приділялось набагато менше уваги. Тобто кадрові служби у Німеччині мають ширше коло завдань ніж на підприємствах США.

Зміни відбулись і в роботі кадрових служб підприємств Японії. Нові тенденції японського менеджменту персоналу наведено у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння традиційних і нових тенденцій в японському управлінні персоналом

Нові тенденції в:	Традиційне управління	Нові тенденції
Набір робочої сили	Набір молоді. Упор на кількісні аспекти	Відбір досвідчених фахівців. Увага до якісних аспектів
Функції	Колективна відповідальність за результати. Відсутність чіткого розподілу функцій	Індивідуальна відповідальність. Розробка посадових інструкцій
Контроль	Перевірка знань і навиків	Виявлення поведінкових аспектів
Просування по службі	Залежно від стажу	Залежно від індивідуальних результатів

Джерело: складено автором за [5]

Тобто серед нових тенденцій в управлінні персоналу на японських підприємствах стає важливим акцентування уваги на індивідуальних якостях кандидатів при прийомі на роботу та при переведенні на інше робоче місце. Але акцент на підбір і прийом молоді не втратив своєї актуальності, вимоги до професіоналізму - на першому місці. Тому можна впевнено сказати, що японський менеджмент персоналу набуває нових рис, при цьому не відмовляючись від традиційних національних підходів.

Окрім змін у підходах щодо формування штату підприємства спостерігаються нові особливості і при формуванні самих служб персоналу.

Працівники у кадрову службу підбираються за допомогою публікації оголошень у ЗМІ про наявність вакантних місць в організації. У вимогах до підготовки – знання іноземної мови, підготовка в області обчислювальної техніки.

За оцінками спеціалістів закордонних видань у загальній чисельності колективу 1,0 – 1,5% складає чисельність служб управління персоналу. В малих підприємствах кадровими питаннями займається керівник, в середніх і

великих — спеціальні підрозділи. Така ж практика, вироблена досвідним шляхом, спостерігається і в роботі підприємств України.

До основних напрямів діяльності служб персоналу відносяться забезпечення формування й ефективного використання кадрового потенціалу організації на основі управління підготовкою та профорієнтацією молоді, що вступає до трудового життя, застосування інноваційних методів пошуку і підготовки працівників, які потрібні підприємству.

Функції кадрових служб змінюються та оновлюються в умовах ринкової економіки. Суть роботи з управління персоналом полягає у визначенні, як, ким, за допомогою чого можуть вирішуватись питання кадрової політики.

Кількісний та якісний склад служб управління персоналом визначається статутом організації і її організаційно-штатними структурами.

У вимогах до працівників служб управління персоналом зазначені знання та володіння:

- трудовим законодавством, методичними, нормативними та іншими матеріалами, основами педагогіки, соціології і психології праці, передовим закордонним і вітчизняним досвідом у галузі управління персоналом;
- сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; плануванням роботи з персоналом; умінням регламентації функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;
- знання перспектив розвитку підприємства, кон'юнктури ринку праці, основ наукової організації праці, виробництва й управління;
- вміння вчитись, розвиватись та постійно оновлювати професійні знання.

Для цього спеціалісти з управління персоналом повинні мати професійні знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

У випадку малих підприємств, де немає кадрових служб і їх функції виконують один-два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Ці працівники повинні мати універсальну підготовку з кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки і велику кількість особистих якостей та навичок – бути соціальним лідером, мати високі моральні якості, бути самокритичним, мати виражену направленість на роботу з людьми, мати масштабне мислення, вміти вирішувати нестандартні проблеми, які пов'язані з людським чинником виробництва, поважати почуття власної гідності, ініціативу і творчий підхід до справи, вміти реалізувати та підтримувати позитивну самоорганізацію управлінської системи. Ці працівники є провідниками соціальної та кадрової політики.

Таким чином, спеціалісти служби управління персоналом активно впливають на ефективність роботи організації, наділені широкими повноваженнями, зазвичай є членами правління підприємства. Їх діяльність регламентується посадовими інструкціями, підготовленими відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців і затвердженого керівником підприємства або структурного підрозділу.

Такі тенденції в управлінні персоналом простежуються і в діяльності вітчизняних компаній.

На процеси змін в структурі персоналу, з одного боку, впливають вищенаведені тенденції в управлінні персоналом, а, з іншого боку, процеси, які є обумовленими об'єктивно, наприклад: 1) вплив поточної ситуації щодо кількості і якості трудових ресурсів на ринку праці (причому слід враховувати, що ринок праці сьогодні не обмежується кордонами країни, а набуває глобального вигляду, тобто компанії можуть і наймають персонал, який відповідає їх вимогам, з різних країн, з метою поліпшення окремих різновидів структури персоналу); 2) підвищення технічної оснащеності підприємств, що призводить до підвищення вимог до освітнього та професійного рівня необхідного підприємству персоналу та, відповідно, до змін в професійній, кваліфікаційній, освітній структурі персоналу; 3) міграційними процесами, які

можуть бути викликані, наприклад, воєнними конфліктами або ж просто бажанням знайти кращу долю та впливають на статеву і вікову структуру персоналу; 4) процесами старіння населення, як в окремій країні, так і в світі, тобто структура населення за віком теж впливає на можливості підприємства найняти робочу силу відповідно із пріоритетами підприємства і інш. процеси.

Структура персоналу підприємств за останні півстоліття змінюється у бік старіння персоналу, підвищення його освітнього та професійного, кваліфікаційного рівня і інш.

Фахівці служб управління персоналу повинні враховувати сучасні тенденції змін структури робочої сили на ринку праці, зміни структури професій та посад, відповідно запровадження у виробничий процес нової техніки, технологій та засобів праці, та з урахуванням цих положень формувати структуру персоналу підприємства.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення структури персоналу підприємства

У процесі дослідження показників діяльності ПАТ «Одескабель», співвідношень за різними видами структур персоналу підприємства, порядку і показників підготовки та підвищення кваліфікації було виявлено ряд недоліків, серед яких:

- погіршення показників фінансового результату діяльності підприємства - показника чистого доходу від реалізації продукції, показника валового прибутку та чистого прибутку;

- погіршення трудових показників підприємства – річної та середньомісячної продуктивності праці, середньорічної та середньомісячної заробітної плати, що є наслідком не тільки зовнішніх умов, але і внутрішніх недоліків;

- зменшились витрати на соціальні заходи, що свідчить про те, що увага до персоналу підприємства та його запитів зменшилась;

- відбулись зміни в структурі персоналу підприємства:

- у функціональній структурі персоналу спостерігається 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 напрямку діяльності підприємства;
- погіршилась освітня структура персоналу: має місце зниження кількості і питомої ваги керівників, спеціалістів, службовців із вищою освітою, та збільшення чисельності і питомої ваги персоналу із середньою спеціальною освітою, що є негативною тенденцією. Освітній рівень робітників теж погіршився – збільшилась кількість робітників із повною загальною середньою освітою та зменшилась кількість робітників із вищою та середньою спеціальною освітою;
- 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;
- зменшились показники обороту робочої сили, тобто уповільнилось оновлення робочої сили на підприємстві;
- у 2022 р відбулось зменшення кількісних показників підготовки та перепідготовки персоналу підприємства за різними категоріями.

Виявлені недоліки послугували відправною точкою розробки пропозицій для вдосконалення структури персоналу підприємства.

Також основою для розробки пропозицій послугували положення кадрової політики ПАТ «Одескабель».

Кадрова політика це цілісна довгострокова стратегія управління персоналом», викладена в однойменному документі «Кадрова політика ПАТ

«Одескабель», який затверджує Генеральний директор підприємства. Основна мета кадрової політики полягає в повному і своєчасному задоволенні потреб в трудових ресурсах необхідної якості і кількості, у центрі якої стоїть принцип чіткого відстеження існуючого рівня професійних знань і підготовки діючого персоналу в рамках тих вимог, що необхідні для розвитку діяльності компанії. Реалізація основної мети кадрової політики одночасно спрямована на формування відповідної структури персоналу організації та приведення її до необхідних параметрів, які дозволяють підприємству успішно функціонувати та розвиватись.

До принципів кадрової політики підприємства відносяться:

- принцип партнерства з керівниками підрозділів є основоположним принципом в роботі відділу управління та розвитку персоналу;
- при заміщенні вакантних посад при рівній кваліфікації з іншими претендентами надається перевага працівникам підприємства;
- при просуванні по службі перевага надається молодшим і кваліфікованим фахівцям, які мають відповідну компетентність;
- при відборі і наймі на роботу нових співробітників за рівних умов перевага надається молодим фахівцям.

Деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства концепція управління персоналом.

Концепція управління персоналом - визначає сутність, цілі, задачі, критерії, принципи і методи управління персоналом, і одночасно організаційно-практичні підходи до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування.

Основу концепції управління персоналом ПАТ «Одескабель» закладають:

- розробка принципів, методів та напрямків управління персоналом;
- урахування положень щодо роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;

- запровадження нових методів та систем розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації);
- визначення та проведення скоординованої політики у сфері оплати праці;
- розробка і впровадження на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

Відповідно виявлених недоліків у процесі аналізу діяльності підприємства, положень кадрової політики ПАТ «Одескабель» та концепції управління персоналом нами запропоновано такі заходи для вдосконалення структури персоналу підприємства:

1. Проведення профорієнтаційної роботи у закладах середньої освіти та налагодження співпраці із закладами вищої та середньої спеціальної освіти м. Одеси та інш. регіонів України задля розширення можливостей пошуку потрібних спеціалістів.

З урахуванням сучасних проблем ринку праці України, які викликані війною та її наслідками, сфера пошуку потрібних для підприємства спеціалістів суттєво зменшилась.

Статева структура персоналу підприємства свідчить про переважання працівників чоловічої статі, що передбачає необхідність залучення на підприємство, особливо для зайняття робочих посад, більшою мірою чоловіків. Сьогодні у цьому сегменті ринку праці України велика прогалина, яка спричинена великою кількістю загинув та поранених на війні, міграцією населення як чоловічої, так і жіночої статі і за кордон, і всередині країни.

Тому ПАТ «Одескабель» слід звернути увагу на молодіжний ринок праці, який сьогодні є можливим резервом для заповнення вакантних посад.

Для реалізації цього напрямку роботи необхідно проводити профорієнтаційну роботу серед школярів середніх та старших класів закладів середньої освіти щодо популяризації робітничих професій. Відповідно потрібно створити презентацію та відеоматеріали, які докладно висвітлюють

переваги робітничих професій, що потрібні на підприємстві та підготувати фахівця, що буде проводити таку роботу - це може бути фахівець відділу управління та розвитку персоналу (ВУ та РП), який добре орієнтується у запитах підприємства (із виплатою відповідної винагороди за проведені заходи. Це може бути винагорода за кожний захід, а може бути винагорода за проведену профорієнтаційну роботу за період, наприклад, за 3 місяці). Або, як альтернативний варіант – найняти професійного профорієнтолога, але він повинен ознайомитись із специфікою підприємства та пройти стажування у ВУ та РП. Слід зазначити, що проведення такої роботи передбачає отримання ефекту через декілька років, коли школярі будуть обирати заклад середньої спеціальної або вищої освіти.

Але підприємство потребує заповнення вакантних посад саме в конкретний період часу. Тому для розширення можливостей пошуку спеціалістів підприємству необхідно налагодити контакти та співробітництво із закладами вищої та середньої спеціальної освіти м. Одеси та інш. регіонів України. Заключати договори щодо стажування викладачів та проходження практики студентами закладів освіти. За результатами проходження практики доцільно запрошувати кращих студентів для працевлаштування на підприємстві. Такий підхід не потребує значних витрат з боку підприємства, є більш терміновим та вірогідним.

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

Процес пошуку та найму персоналу на підприємстві може бути значно прискореним та більш ефективним за допомогою використання сучасних технологій, таких як, наприклад, впровадження відеоінтерв'ю та онлайн-оцінювання, що дозволить компанії швидше ідентифікувати талановитих кандидатів та скоротити тривалість процесу підбору персоналу. Перевагами застосування таких технологій є:

1) дані технології дозволяють значно прискорити процес підбору персоналу. Замість традиційних, іноді довготривалих етапів, таких,

наприклад, як організація зустрічей із кандидатами, онлайн-оцінювання дозволяє швидко відфільтрувати та оцінити багатьох претендентів. Економить час і відеоінтерв'ю. У цьому випадку замість особистої зустрічі з кожним кандидатом, фахівець з підбору персоналу може переглянути записані відповіді та оцінити їх в зручний для себе час.

2) використання онлайн-оцінювання та відеоінтерв'ю надає можливості більш об'єктивної оцінки кандидатів. Компанія може встановлювати єдині стандарти оцінки і відстежувати результати кожного кандидата на основі заздалегідь визначених критеріїв. Це нівелює чинник суб'єктивності та сприяє більшій точності порівняння кандидатів.

3) використання запропонованих технологій дасть можливість працювати із кандидатами на зайняття вакантних посад із числа кандидатів-громадян інших країн. Сьогодні в Україні гостро постає це питання, тому що внутрішній ринок праці не може задовольнити потреби підприємства в робочій силі.

Ці технології сприяють вивільненню робочого часу фахівців ВУ та РП, зростанню ефективності та точності процесу найму, що допоможе підприємству залучити талановитих співробітників швидше і ефективніше.

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

Відповідно проведених досліджень освітній рівень персоналу усіх функціональних категорій підприємства знизився.

Задля подальшого розвитку компанії ставлять перед собою завдання постійного розвитку своїх співробітників. Таку практику може використовувати й ПАТ «Одескабель» через надання своїм працівникам можливості навчатися на тренінгах та семінарах, розвиватися через участь у навчальних програмах. Відповідну роботу слід проводити окремо для кожної категорії персоналу, вона дозволить співробітникам бути в курсі останніх навичок та технологій, сприятиме покращенню якості виконуваної роботи та буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Для категорій керівників, спеціалістів та службовців доцільно використовувати метод кейсів, коучинг, електронне навчання, для робітників - електронне навчання.

В умовах воєнного часу застосування методу кейсів, коучингу та електронного навчання стає особливо актуальним для керівників, спеціалістів та службовців, оскільки ці методи дозволяють швидко набувати нових знань, навичок та компетенцій.

Метод кейсів полягає в аналізі та розв'язанні реальних ситуацій, що дозволяє управлінському персоналу розвивати критичне мислення, приймати обґрунтовані рішення та ефективно використовувати наявні ресурси.

Коучинг сприяє особистісному та професійному зростанню управлінців та спеціалістів, допомагає виявити та розвинути свій потенціал, навчитись здійснювати успішне управління в нестандартних умовах.

В умовах воєнного часу доступ до традиційних форм навчання може бути обмеженим, тоді необхідним інструментом для розвитку навичок робітників стає електронне навчання, яке передбачає можливість використання спеціалізованих платформ, онлайн-курсів та віртуальних навчальних середовищ. Ці інструменти дозволяють робітникам у зручний час та в безпечному зручному місці отримувати нові знання та навички.

Такі підходи до навчання надають переваги як працівникам, так і організації, забезпечують більшу швидкість та ефективність в управлінні кадрами в умовах воєнного часу.

4. Застосування систематичних досліджень щодо вивчення потреб, інтересів та мотивів трудової діяльності персоналу для закріплення персоналу на підприємстві.

Підприємство може використовувати соціальні мережі не тільки для спілкування із співробітниками, а й для проведення опитувань з приводу оцінки робітниками питань політики і процедур компанії. Це підвищить згуртованість колективу, дасть можливість керівництву своєчасно отримати актуальну інформацію та розробити відповідні корегуючі дії.

Опитування можуть проводитись стосовно будь-яких питань, що стосуються виробничої діяльності, потреб різних вікових груп персоналу або інш. питань.

5. Використання послуги аутсорсингу для складу відділу відвантажень.

Аналіз техніко-економічних показників ПАТ «Одескабель», даних співвідношень структури персоналу дозволяє зробити такі висновки:

- період дослідження діяльності підприємства - це роки пандемії та війни і спричиненої ними економічної кризи, що відобразилось на його роботі, що пов'язано з порушенням ритмічності поставок сировини, зменшенням кількості виробленої продукції, скороченням обсягу відвантажень, внаслідок чого спостерігаємо нестабільну роботу підприємства і зменшення прибутку організації;
- за період, що аналізується, спостерігалась тенденція зниження продуктивності праці при одночасному зростанні чисельності персоналу.

Тому пропонуємо один з інноваційних підходів, спрямований на скорочення постійних витрат підприємства, пов'язаних з оплатою праці допоміжного персоналу на складі відділу відвантажень, при відсутності стабільних поставок та відвантажень.

Суть методу полягає у використанні послуг, які надаються сторонніми компаніями – метод аутсорсингу. Даний метод передбачає передачу виробничих функцій або певних бізнес-процесів на обслуговування іншій спеціалізованій компанії на підставі договору.

На аутсорсинг передаються як правило функції щодо забезпечення безперебійної працездатності інфраструктури або її окремих систем і на основі контракту тривалістю не менше 1 року.

Джерелом економії витрат при використанні аутсорсинга є підвищення ефективності підприємства в цілому і поява можливості звільнити відповідні організаційні, фінансові та людські ресурси, щоб сконцентрувати зусилля на існуючих поточних напрямках діяльності, які вимагають підвищеної уваги або розвивати нові напрями.

Прорахуємо на прикладі складу відділу відвантажень річний економічний ефект аутсорсінгу. На складі відділу відвантажень у 2023 р задіяні чотири працівника: керуючий складом та троє допоміжних працівників. Крім того фінансове навантаження складає оренда двох навантажувачів, які використовуються для проведення всіх вантажно-розвантажувальних робіт.

Розрахунок фінансових витрат на утримання складу відділу відвантажень у 2023р. представимо в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Розрахунок фінансових витрат на утримання складу відділу
відвантажень у 2023р.

Найменування витрат	Сума, грн.
1. Фонд оплати праці	$(22500 + 17000 \cdot 3) \cdot 12 = 882000$ грн.
Нарахування фонду заробітної плати, у тому числі: - податок на доходи фізичних осіб – 18%; - воєнний збір – 1,5% - єдиний соціальний внесок – 22%	366 030
3. Оренда електронавантажувачів, в т.ч. - поточні ремонтні роботи	82000 17000
Усього	1 374 030

Джерело: складено автором

Фонд оплати праці у 2023 році на складі відділу відвантажень складався із заробітної плати керуючого складом та 3 робітників:

$$(22500 + 17000 \cdot 3) \cdot 12 = 882000 \text{ грн.}$$

Як видно з таблиці 3.2 утримання складу обходиться підприємству у 1 374 030 грн. на рік.

Слід зазначити, що в утриманні складу відділу відвантажень є основна проблема - сума витрат є практично постійною величиною і варіюється лише за погодинними витратами на оренду навантажувачів.

Загальний обсяг відвантажень складу в середньому 800 тон продукції, відповідно можемо розрахувати вартість відгрузки однієї тони продукції:

$$1\,374\,030 / 800 = 1717,5 \text{ грн.}$$

У процесі особистих переговорів з керівниками компаній, які надають послуги з відгрузки та відповідального зберігання продукції, було з'ясовано

порядок цін на такі послуги.

Вартість робіт за договором, які включають в себе:

- вантажно-розвантажувальні роботи:
- ведення документації та складського обліку:
- відповідальність за збереження продукції

складає - 1000 гривень за тону відвантаженої продукції..

Враховуючи цю вартість робіт, проведемо розрахунок і визначимо, який економічний ефект за рік може принести застосування послуги аутсорсінга для утримання складу відділу відвантажень:

$$(1717,5 - 1000) * 800 = 574\,000 \text{ грн}$$

Дана цифра показує економію витрат з утримання складу відділу відвантажень.

Узагальнено розрахунок економічного ефекту застосування послуги аутсорсінга для утримання складу відділу відвантажень наведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Річний економічний ефект від застосування послуги аутсорсінга для утримання складу відділу відвантажень

№ з/п	Показник	Значення показника
1.	Фінансові витрати на утримання складу відділу відвантажень у 2023р, грн	1 374 030
2.	Річний обсяг відвантажень складу в середньому, тон	800
3.	Фактична вартість відвантаження 1 т продукції, грн	1717,5
4.	Вартість робіт за договором за 1 тону відвантаженої продукції, грн	1000
5.	Річний економічний ефект, грн	$(1717,5 - 1000) * 800 = 574\,000 \text{ грн}$

Джерело: складено автором

На жаль, підприємство, перебуваючи в стадії економічного спаду, змушено шукати будь-які методи, щоб вийти із скрутного становища, у тому числі й такі вимушені - як скорочення персоналу.

Звичайно, дані заходи призведуть до скорочення 4 працівників

підприємства, тому керівництво компанії шукає рішення, яке дозволить працевлаштувати даних співробітників на інших посадах.

Соціальний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення структури персоналу ПАТ «Одескабель» наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Соціальний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення
структури персоналу ПАТ «Одескабель»

№ з/п	Запропонований захід	Соціальний ефект
1.	Проведення профорієнтаційної роботи у закладах середньої освіти та налагодження співпраці із закладами вищої та середньої спеціальної освіти м. Одеси та інш. регіонів України.	• Покращення вікової структури персоналу. • Покращення статевої структури персоналу. • Покращення освітньої структури персоналу. • Розширення можливостей пошуку кандидатів, які потрібні підприємству
2.	Покращення процесів підбору і найму персоналу із застосуванням відеоінтерв'ю та онлайн оцінювання.	• Скорочення часу та зниження витрат на найм нових працівників. • Відбір кращих кандидатів, які відповідають потребам підприємства.. • Покращення структури персоналу підприємства
3.	Застосування сучасних методів навчання персоналу: електронного навчання, використання кейсів, застосування коучингу.	• Підвищення кваліфікації та компетентності працівників. • Підвищення внутрішнього задоволення працівників відповідно розвитку їхнього потенціалу. • Підвищення лояльності працівників.
4.	Застосування систематичних досліджень із вивчення потреб, інтересів та мотивів трудової діяльності персоналу.	• Підвищення відкритості комунікації між робітниками та керівництвом та забезпечення прозорості • Підвищення задоволеності працівників. • Покращення умов праці на підприємстві. • Залучення робітників до процесу прийняття рішень.

Продовження табл. 3.4

5.	Використання послуги аутсорсингу для складу відділу відвантажень.	• Покращення функціональної структури персоналу. • Можливості покращення змісту праці при переводі на іншу посаду для звільнених
----	---	---

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу літературних джерел, зарубіжного та вітчизняного досвіду, а також із урахуванням потреби ПАТ «Одескабель», було розроблено пропозиції щодо вдосконалення структури персоналу підприємства. Запропоновані заходи дозволять ПАТ «Одескабель» підвищити кількісні та якісні показники продукції, що виготовляється, отримати прибуток, а тому підвищиться рівень конкурентоспроможності підприємства, а також досягти визначеного соціального ефекту

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

Висновки до 3 розділу

Проведений аналіз сучасного досвіду управління персоналом та тенденцій змін структури персоналу свідчить про те, що:

- методи роботи з кадрами розрізняються від величини та напрямку діяльності компанії, стратегії її розвитку та статусу. Тому кінцевий результат управління залежить від ступеню розвитку підрозділів з управління персоналом;

- 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.

За підсумками проведеного аналізу досвіду управління персоналом провідних підприємств США, Німеччини, Японії та аналізу техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Одескабель» за 2021 – 2023 рр та аналізу співвідношень за різними видами структур персоналу підприємства, порядку і показників підготовки та підвищення кваліфікації було виявлено ряд недоліків, для усунення яких пропонуються такі заходи:

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.

Річний економічний ефект від використання послуги аутсорсингу для складу відділу відвантажень складає 574 000 грн

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.nayka.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*. 20016. № 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» URL: <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://yuzhkcable.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

[illegible]