

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Грінченко Р.В.

(підпис)

«___» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)

за освітньо-професійною програмою

«Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності»
(назва освітньої програми)

на тему: «ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ (НА ПРИКЛАДІ
ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»»

Виконавець:

студентка факультету економіки
та управління підприємництвом
Морева Анастасія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

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

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Сутність та значення персоналу для сучасного підприємства.....	6
1.2.Сучасні підходи до вимірювання ефективності використання різних категорій працівників.....	12
1.3 Фактори, що впливають на ефективність використання робочої сили підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Одескабель»	28
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності	37
ПАТ «Одескабель»	37
2.3. Аналіз ефективності використання робочої сили.....	44
ПАТ «Одескабель»	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	54
3.1. Науково-методичні засади вдосконалення системи управління персоналом на основі цифрових рішень та програм підтримки благополуччя ..	54
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ	66
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка України перебуває у стані постійних змін, що зумовлені як глобальними процесами, так і внутрішніми викликами. Підприємства змушені працювати в умовах нестабільності, високої конкуренції та технологічних трансформацій. У таких реаліях саме ефективність використання персоналу стає вирішальним чинником: від того, наскільки раціонально організована праця, залежить продуктивність, фінансові результати та здатність підприємства утримувати свої позиції на ринку.

Ринок праці України сьогодні демонструє суперечливі тенденції: з одного боку, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та демографічні зміни, з іншого – зростає потреба у нових компетенціях, пов'язаних із цифровізацією та впровадженням сучасних технологій. Це створює ситуацію, коли підприємства повинні не лише утримувати наявних працівників, а й постійно інвестувати у їхній розвиток. Таким чином, ефективне використання робочої сили перетворюється на стратегічне завдання, що має значення не лише для окремих компаній, а й для економіки країни загалом.

Особливо гостро ця проблема постає у промислових галузях, де якість і стабільність виробництва напряду залежать від професійного рівня персоналу. Кабельна промисловість є показовим прикладом такої сфери: вона потребує високотехнологічного виробництва, спеціалізованих знань та дотримання міжнародних стандартів. ПАТ «Одескабель» як провідне підприємство галузі стикається з необхідністю оптимізації використання робочої сили, підвищення продуктивності праці та збереження кадрового потенціалу. Саме тому дослідження ефективності використання персоналу на його прикладі має практичну значущість і може стати основою для розробки рекомендацій, корисних для всієї галузі.

Мета дослідження полягає у теоретичному узагальненні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві, зокрема на прикладі

ПАТ «Одескабель», з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку праці та специфіки кабельної промисловості.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність та значення персоналу в системі управління підприємством.
2. Проаналізувати сучасні підходи до оцінювання ефективності використання робочої сили.
3. Визначити основні фактори, що впливають на результативність праці персоналу.
4. Надати загальну характеристику ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»
5. Провести аналіз основних техніко-економічних показників і фінансових результатів діяльності підприємства.
6. Здійснити оцінку ефективності використання робочої сили на ПАТ «Одескабель» та виявити наявні проблеми в управлінні персоналом.
7. Обґрунтувати науково-методичні засади вдосконалення системи управління персоналом на основі цифрових рішень та програм підтримки благополуччя.
8. Здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити вплив запропонованих заходів на фінансово-економічну діяльність ПАТ «Одескабель».

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності використання робочої сили підприємства кабельної промисловості.

Предметом дослідження виступають теоретико-прикладні засади формування, використання та підвищення ефективності використання робочої сили на промисловому підприємстві.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс взаємопов'язаних методів, що забезпечують наукову обґрунтованість та практичну значущість результатів: системний та структурно-логічний аналіз для розгляду персоналу як цілісного ресурсу підприємства й вивчення взаємозв'язків

у системі управління; економічний та статистичний аналіз для оцінки продуктивності праці й ефективності використання фонду робочого часу; порівняльний аналіз для зіставлення різних підходів до управління персоналом; графічний метод для наочного представлення результатів; а також анкетування й опитування для збору емпіричних даних щодо мотивації та задоволеності працівників ПАТ «Одескабель».

Інформаційна база роботи ґрунтується на законодавчих та нормативних актах України у сфері праці й оплати праці, наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом та ефективності використання робочої сили, статистичних даних Державної служби статистики України, фінансовій та кадровій звітності ПАТ «Одескабель» за 2022–2026 роки, внутрішніх документах підприємства (статут, положення про оплату праці, колективний договір), а також результатах опитування працівників і аналітичних матеріалах консалтингових компаній та галузевих агентств.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Одескабель». Розроблені заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці, оптимізацію використання робочого часу та формування ефективної мотиваційної системи. Отримані результати можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства, що підтверджується консультантом від організації, а також адаптовані для інших підприємств кабельної промисловості та суміжних галузей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (29 найменувань) та 1 додаток. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки комп'ютерного тексту, містить 27 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення персоналу для сучасного підприємства

Персонал підприємства є ключовим елементом його діяльності, оскільки саме людські ресурси забезпечують виконання виробничих процесів, управління, розвиток та адаптацію до змін ринкового середовища. Від ефективного використання персоналу залежить конкурентоспроможність підприємства, його здатність до інновацій та довгострокового розвитку.

Визначення терміну «персонал» не є однозначним, що свідчить про багатогранність цього поняття та важливість врахування різних аспектів при його трактуванні. У науковій літературі існує декілька підходів до визначення персоналу, які враховують його роль у процесах управління, виробництва, розвитку організації та суспільних відносин. Узагальнені підходи до трактування поняття «персонал» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття "персонал"

Автор(и)	Визначення «персоналу»
А.Г. Гольдфарб	Сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.
Н. Л. Гавкалова	Розглядає персонал як ресурс підприємства, що може бути об'єктом та суб'єктом управління.
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак	Сукупність працівників підприємства, які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем.
В.О. Лук'яніхін	Це особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, поєднуючи здібності та мотивацію кожного співробітника для визначення його поведінки в межах організації.
В.Г. Алькема, В.М. Скиба	Персонал підприємства є не лише групою працівників із визначеними компетенціями та функціями, але й стратегічним ресурсом, який має важливу роль у забезпеченні інноваційної діяльності підприємства.

Джерело: складене автором за [1, 2]

Аналіз наведених підходів в табл. 1.1 демонструє, що персонал є не просто сукупністю працівників, а важливим елементом функціонування підприємства. Зокрема, ми можемо виділити: ресурсний, правовий, кваліфікаційний, соціально-економічний та інноваційний підходи.

Ресурсний підхід розглядає персонал як один із ключових активів організації поряд із фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами, що впливає на її конкурентоспроможність. Правовий підхід визначає персонал через призму трудових відносин, що регулюються законодавством, підкреслюючи офіційне оформлення працівників і їх правовий статус. Кваліфікаційний підхід акцентує увагу на рівні знань, умінь і навичок працівників, що визначають їхню здатність ефективно виконувати професійні обов'язки. Соціально-економічний підхід трактує персонал як носія не лише трудових, а й соціальних відносин, що формуються в процесі управління підприємством, наголошуючи на важливості мотивації, мобільності та адаптивності працівників.

В умовах сучасної економіки набуває значення інноваційний підхід, що розглядає персонал як рушійну силу розвитку підприємства, здатну генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін і впроваджувати сучасні технології. Така багатогранність підходів відображає комплексний характер персоналу як стратегічного чинника успіху підприємства [2].

Таким чином, аналіз класичних і сучасних підходів до визначення персоналу засвідчує, що його сутність не обмежується лише організаційним чи правовим трактуванням. Персонал дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати інноваційний розвиток і конкурентні переваги підприємства. Саме тому актуальний етап трансформації ринку показує необхідність інтерпретації персоналу крізь призму концепції людського капіталу, яка акцентує увагу на знаннях, компетентностях та здатності працівників до безперервного навчання й адаптації.

Концепція людського капіталу розкриває персонал як накопичений потенціал знань, навичок і компетентностей, що формується протягом усього

трудового життя працівника. Її реалізація потребує постійних інвестицій з боку підприємства, адже швидкі технологічні зміни спричиняють знецінення наявних знань і компетенцій. Особливого значення набуває здатність персоналу працювати в умовах невизначеності, ефективно використовувати цифрові технології і брати участь в інноваційних процесах [3].

Подальший розвиток концепції людського капіталу у сучасних дослідженнях пов'язується з формуванням нової парадигми соціально-трудового розвитку, яку А. М. Колот визначає як «Праця 5.0». На відміну від попередніх етапів еволюції праці, дана концепція ґрунтується на принципі людиноцентричності та розглядає персонал не як додаток до технологій, а як ключовий суб'єкт соціально-економічних трансформацій [4].

У межах підходу «Праця 5.0» персонал трактується як носій не лише професійних компетентностей, а й цінностей, соціальної відповідальності, креативного та інноваційного потенціалу. Автор наголошує, що цифровізація, автоматизація та розвиток штучного інтелекту не зумовлюють витіснення людської праці, а трансформують її зміст, структуру та вимоги до якості трудової діяльності. У результаті зростає роль аналітичного мислення, міждисциплінарних навичок, емоційного інтелекту та здатності до навчання впродовж життя [4].

Таким чином, концепція «Праця 5.0» розширює традиційне розуміння персоналу як трудового ресурсу й інтегрує його в ширший контекст соціально-трудового розвитку, де ефективність діяльності визначається не лише економічними результатами, а й рівнем залученості, самореалізації та соціальної стійкості працівників [4].

Академічна практика засвідчує, що поняття «персонал» часто ототожнюється з суміжними категоріями, такими як «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси» та «трудовий потенціал». Це свідчить про складність і багатогранність категорії, а також актуалізує потребу у здійсненні порівняльного аналізу зазначених понять для уточнення їхнього змісту та визначення меж застосування у теорії та практиці управління.

У цьому контексті показовою є позиція А. М. Колота, який наголошує, що «розмитість, еклектичність, спрощеність, а то й підміна понять» у сфері праці та зайнятості унеможливають формування цілісного наукового апарату та перешкоджають прийняттю ефективних управлінських рішень. Недарма він посилається на відомий вислів: *«Як човен назвеш, так він і попливе»*, підкреслюючи, що точність у визначенні категорій безпосередньо впливає на якість стратегій і політик у сфері праці [4, с. 9].

Таким чином, уточнення термінології та систематизація суміжних понять є не лише академічним завданням, а й практичною необхідністю для сучасних підприємств. Саме порівняльний аналіз дозволяє уникнути плутанини, забезпечити єдність наукових підходів і створити основу для розробки ефективних управлінських рішень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика суміжних понять

Поняття	Характеристика
Персонал	Організаційно оформлений людський капітал підприємства, який має правовий статус, виконує конкретні функції та забезпечує стратегічні цілі організації. Включає постійних працівників, тимчасових співробітників, сумісників та осіб, залучених за цивільно-правовими договорами.
Кадри	Штатні кваліфіковані працівники з професійною підготовкою та досвідом роботи, які становлять основу виробничого процесу та управління. На відміну від персоналу, поняття «кадри» обмежується лише постійним складом кваліфікованих працівників.
Робоча сила	Сукупність фізичних і розумових здібностей людини, що реалізуються у процесі праці. Це індивідуальний потенціал до трудової діяльності, який може бути використаний для створення матеріальних благ і послуг, але не завжди має правове оформлення чи організаційну інтеграцію.
Трудові ресурси	Працездатна частина населення, включаючи як зайнятих у виробництві, так і тих, хто потенційно може бути залучений до праці. Використовується переважно на макрорівні для аналізу ринку праці та планування розвитку економіки.
Трудовий потенціал	Якісно-кількісна характеристика трудових ресурсів, що враховує рівень розвитку технологій, забезпечення засобами праці та можливості ефективного використання робочої сили. Включає компетентності, мотивацію та здатність до навчання й адаптації.
Інтелектуальний потенціал	Здатність підприємства створювати, накопичувати та ефективно використовувати знання й інновації. Формується завдяки компетентностям, креативності та досвіду персоналу і виступає ключовим чинником конкурентоспроможності у сучасній економіці знань.

Джерело: складене автором за даними [1]

Узагальнення наведених характеристик дозволяє зробити висновок, що саме поняття «персонал» є найбільш комплексним і відображає стратегічну роль людських ресурсів у діяльності підприємства. На відміну від суміжних категорій, воно поєднує правовий статус, професійні компетентності, мотиваційні та інтелектуальні можливості працівників. Це зумовлює необхідність розгляду персоналу не лише як організаційної складової, а як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства.

З метою комплексної оцінки трудових ресурсів підприємства важливо розглянути їхню структуру за різними ознаками. Такий аналіз дозволяє визначити збалансованість кадрового складу, виявити сильні та слабкі сторони у забезпеченні підприємства персоналом, а також оцінити відповідність фактичної чисельності працівників плановим потребам. Для цього використовується класифікація персоналу за функціональною роллю, професією, кваліфікацією, статеві-віковими характеристиками, стажем роботи та рівнем освіти. Детальніше розглянемо у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Структура персоналу підприємства за різними ознаками

Ознака класифікації	Категорії персоналу
За функціональною роллю	- Керівники (лінійні, функціональні) - Управлінський персонал (службовці: вищого, середнього, низового рівня) - Спеціалісти (функціональні, інженери, технічні) - Робітники (основні, допоміжні)
За професією	Економісти, бухгалтери, інженери, технологи, металурги, юристи, соціологи тощо
За кваліфікацією	Висококваліфіковані спеціалісти, працівники середнього рівня, некваліфіковані
За статево-віковою ознакою	Чоловіки/жінки; молоді працівники, середній вік, працівники старшого віку
За стажем роботи	- Загальний стаж (характеризує професіоналізм) - Стаж роботи в організації (характеризує стабільність колективу)
За рівнем освіти	Загальна освіта, спеціальна освіта, рівень професійної підготовки
За характером діяльності	- Промислова група (робітники, службовці, ІТП) - Непромислова група (транспорт, медицина, ремонт, навчання, комунальні послуги)

Джерело: складене автором за даними [5,6]

Як видно з таблиці, структура персоналу підприємства є багатогранною та охоплює як кількісні, так і якісні характеристики трудових ресурсів. Вона відображає співвідношення між різними категоріями працівників та дозволяє оцінити їхню роль у виробничому процесі й управлінні організацією. Збалансованість цієї структури є критерієм оптимальності використання трудових ресурсів, оскільки саме відповідність чисельності та кваліфікації персоналу обсягам робіт забезпечує ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до інноваційного розвитку.

Персонал підприємства є однією з основних складових його успіху, оскільки саме від людських ресурсів залежить реалізація стратегій, ефективність виробничих процесів та здатність до адаптації в умовах швидких змін на ринку. Сучасне підприємство функціонує не лише завдяки матеріальним ресурсам, але й через інтелектуальний капітал, що забезпечує йому конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток. Саме персонал є тим стратегічним ресурсом, який дозволяє організації досягати своїх цілей, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін, що відбуваються в середовищі.

У межах сучасної економіки знань зростає роль некогнітивних та соціально-поведінкових компетентностей персоналу, зокрема здатності до командної роботи, комунікації, креативного мислення та самостійного прийняття рішень. Поряд із професійними знаннями дедалі більшого значення набувають універсальні навички, які визначають адаптивність працівників до технологічних і організаційних змін. Саме поєднання професійних і поведінкових компетенцій забезпечує стійкість людського капіталу підприємства [3].

Значення персоналу для підприємства полягає у його здатності не лише виконувати поставлені завдання, а й генерувати нові ідеї, ініціювати інноваційні процеси та втілювати їх у життя. Працівники з високою кваліфікацією, мотивацією та відповідними знаннями стають двигуном змін, що дозволяє підприємству не тільки впроваджувати новітні технології, а й бути гнучким та швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Сучасний персонал є не просто набором працівників, а стратегічним ресурсом, здатним до безперервного навчання, адаптації та розвитку через процеси підвищення кваліфікації та перепідготовки. Знання та компетенції працівників є критичними для забезпечення високого рівня інноваційної діяльності підприємства, що є важливою умовою збереження його конкурентоспроможності на глобальному ринку. У зв'язку з цим надзвичайно важливо, щоб працівники володіли високим рівнем цифрової грамотності та здатністю ефективно працювати з новітніми технологіями, великими даними та системами штучного інтелекту.

1.2. Сучасні підходи до вимірювання ефективності використання різних категорій працівників

Оцінювання ефективності використання робочої сили підприємства є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки дозволяє визначити результативність трудової діяльності, виявити резерви підвищення продуктивності праці та обґрунтувати управлінські рішення. Методичні підходи до такого оцінювання ґрунтуються на використанні системи кількісних і якісних показників, а також аналізі факторів, що формують рівень ефективності використання робочої сили. Саме поєднання показникового та факторного аналізу забезпечує комплексність і наукову обґрунтованість оцінювання.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства застосовується широкий спектр інформаційних джерел. До них належать дані оперативної та бухгалтерської звітності, матеріали табельного обліку та первинні документи, що фіксують фактичні витрати робочого часу. Важливе значення мають результати хронометражних спостережень і фотографії робочого дня, які дозволяють детально проаналізувати структуру трудових процесів та виявити втрати часу. Додатково використовуються аналітичні матеріали відділу економічного аналізу, статистичні звіти кадрової служби, а

також інформація про рівень кваліфікації та професійної підготовки персоналу. Такий комплексний підхід забезпечує можливість не лише кількісного вимірювання результативності праці, а й якісної оцінки організації трудових процесів, що є необхідною умовою для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінювання ефективності використання різних категорій працівників неможливе без системи показників, які дозволяють комплексно відобразити як кількісні, так і якісні характеристики трудової діяльності. Кількісні показники ефективності використання трудових ресурсів у сучасній науковій літературі розглядаються як базові характеристики результативності діяльності персоналу. Вони дозволяють у числовій формі оцінити співвідношення між витратами праці та отриманим виробничим результатом.

У науковій літературі та практиці управління персоналом виокремлюють систему кількісних показників, що дають змогу оцінити ефективність використання персоналу підприємства. До показників ефективності праці належить продуктивність праці, яка визначається через виробіток і трудомісткість [7, с. 368].

Окрему групу становлять показники руху персоналу, зокрема коефіцієнти обороту та плинності кадрів, які не характеризують безпосередньо ефективність праці, проте відображають стан кадрового потенціалу та результативність кадрової політики підприємства [7, с. 368].

Важливе місце у системі кількісної оцінки займають показники віддачі витрат на персонал, зокрема зарплатовіддача, зарплатомісткість та рентабельність персоналу, що дозволяють визначити економічну ефективність використання фонду оплати праці та співвідношення між витратами на персонал і результатами діяльності підприємства. Сукупність наведених показників формує основу для кількісного аналізу результативності трудової діяльності в цілому та дає змогу оцінити економічну віддачу витрат на робочу силу.

Економічна ефективність використання персоналу підприємства нерозривно пов'язана з правовими гарантіями оплати праці, що закріплені у

чинному законодавстві України. Відповідно до статті 2 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовій формі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Структура заробітної плати включає основну, додаткову заробітну плату та інші заохочувальні й компенсаційні виплати, що забезпечує комплексний підхід до оцінки результативності трудової діяльності [8].

Водночас стаття 97 Кодексу законів про працю України встановлює порядок визначення умов оплати праці на підприємстві, зокрема форми й системи оплати, тарифні ставки, схеми посадових окладів та преміювання, які закріплюються у колективних договорах і угодах [9].

Окреме значення у цьому контексті мають показники зарплатовіддачі та зарплатомісткості, які відображають ефективність використання фонду заробітної плати та співвідношення між витратами на персонал і результатами діяльності підприємства. Рівень оплати праці безпосередньо впливає на показники руху персоналу, зокрема плинність кадрів і стабільність трудового колективу. Таким чином, система оплати праці виступає не лише економічним, а й мотиваційним чинником, що створює підґрунтя для переходу від кількісних показників до якісних характеристик персоналу.

Кількісні показники виступають базовим інструментом комплексного аналізу ефективності праці. Вони дають змогу порівнювати різні категорії працівників, часові періоди чи підприємства між собою, а також оцінювати економічну віддачу трудових витрат. Саме завдяки цьому кількісні характеристики стають ключовим елементом системи управління персоналом, що забезпечує її наукову обґрунтованість та практичну результативність.

Якісні показники мають інший характер, адже вони відображають нематеріальні аспекти трудової діяльності, які складніше виміряти, але вони визначають мотивацію, задоволеність працею та соціально-психологічний клімат у колективі. До якісних показників належать рівень кваліфікації працівників, їх професійна майстерність, наявність сертифікатів та додаткової

освіти, рівень задоволеності працею, лояльність до підприємства, дисципліна, корпоративна культура, соціальні відносини в колективі. Для виробничих робітників якісні показники відображають рівень професійної майстерності та здатність працювати з сучасним обладнанням, тоді як для управлінців – ефективність комунікацій, стратегічне мислення та здатність організовувати роботу [10, с. 60].

Мотивація персоналу є одним із ключових якісних показників, що визначає рівень залученості працівників у діяльність підприємства. Вона може оцінюватися через частку премій та надбавок у фонді оплати праці, а також через результати опитувань щодо задоволеності умовами праці. Лояльність працівників до підприємства проявляється у низькому рівні плинності кадрів та високій стабільності колективу. Дисципліна та трудова етика відображають якість організації трудових процесів і впливають на загальну ефективність. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат визначають рівень взаємодії між працівниками та їх готовність до співпраці.

Зі зростанням міжнародної інтеграції та глобалізації підприємств особливе значення набуває здатність організовувати ефективну роботу багатокультурних колективів, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність праці та результативність управлінських рішень. Культурні відмінності працівників впливають на процеси комунікації, мотивації та прийняття управлінських рішень, що безпосередньо відображається на рівні продуктивності праці. У зв'язку з цим у сучасних підходах до управління персоналом акцентується доцільність упровадження безперервних програм навчання, коучингу та інструментів кроскультурного менеджменту як чинників підвищення ефективності використання робочої сили підприємства [11, с. 106].

В умовах цифрової трансформації якісні показники набувають нового змісту. Цифрова трансформація управління персоналом підкреслює важливість розвитку ключових поведінкових компетенцій – комунікабельності, креативності, здатності працювати в команді, стійкості до стресів. Водночас ключовою компетентністю стає цифрова грамотність, уміння працювати з

великими даними та сучасними інформаційними системами. Це означає, що ефективність використання різних категорій працівників визначається не лише їхньою продуктивністю, а й здатністю адаптуватися до нових технологій та інтегруватися у цифрове середовище. Для управлінського персоналу це означає необхідність володіння аналітичними навичками та здатністю приймати стратегічні рішення на основі цифрових даних, тоді як для виробничих працівників – готовність працювати з автоматизованими системами та роботизованими процесами [12, с. 31].

Методичні дослідження ефективності використання трудових ресурсів ґрунтуються на поетапному аналізі продуктивності праці, який забезпечує логічну послідовність оцінки взаємопов'язаних показників. Такий підхід дозволяє не лише кількісно виміряти результативність трудової діяльності, а й визначити чинники, що формують її рівень та окреслити внутрішні резерви підвищення. У працях Л. С. Новіченко запропоновано методичний інструментарій аналізу продуктивності праці на підприємстві, що ґрунтується на логічній послідовності дослідження взаємопов'язаних показників та чинників їх формування (див. рис. 1.1).

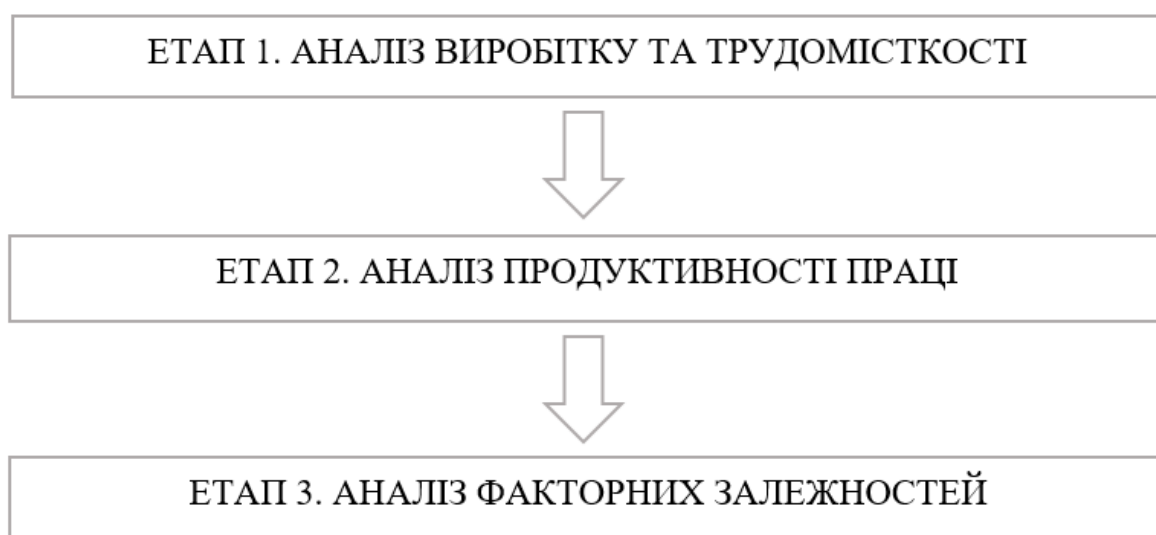


Рисунок 1.1 – Поетапний підхід до аналізу продуктивності праці на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Початковим етапом такого аналізу є дослідження показників виробітку та трудомісткості продукції, що дає змогу оцінити рівень і динаміку використання витрат живої праці. У межах цього етапу особлива увага приділяється аналізу змін трудомісткості, визначенню чинників, які на неї впливають, а також виявленню внутрішніх резервів її зниження за рахунок удосконалення організації праці, технологічних процесів і використання робочого часу.

Наступний етап передбачає узагальнену оцінку продуктивності праці як інтегрального показника результативності діяльності персоналу. На цьому етапі аналізується рівень і динаміка продуктивності праці, визначається внесок її зростання у приріст обсягів виробництва, а також оцінюється вплив продуктивності праці на виконання виробничих програм підприємства. Важливим елементом є факторний аналіз, який дозволяє встановити ключові детермінанти змін продуктивності та окреслити напрями її подальшого підвищення.

Завершальним етапом, відповідно до підходу Н. О. Новіченко, є поглиблений аналіз взаємозв'язків між продуктивністю праці та соціально-економічними характеристиками персоналу. Зокрема, досліджується вплив мотиваційних чинників, рівня оплати праці, умов праці, статеві-вікового складу працівників і плинності кадрів на результативність трудової діяльності. Застосування кореляційно-регресійних методів на цьому етапі дозволяє кількісно оцінити силу та напрям впливу окремих факторів і сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Застосування кореляційно-регресійного аналізу у сфері дослідження продуктивності праці має не лише методичне, а й стратегічне значення. Він дозволяє перейти від загального факторного аналізу до побудови економіко-математичних моделей, що забезпечують кількісну оцінку впливу окремих детермінант на результативність персоналу. У працях О. Орленко та І. Танасюк доведено, що використання цього інструментарію дає змогу виокремити найбільш вагомі чинники ефективності, серед яких рівень витрат на

оплату праці, фондоозброєність та мотиваційні характеристики працівників. Таким чином, кореляційно-регресійний аналіз розширює можливості класичного поетапного підходу, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати ключові фактори, а й прогнозувати потенційні резерви зростання продуктивності. Це робить його важливим елементом сучасної методології оцінювання трудових ресурсів, що поєднує кількісні та якісні аспекти у єдиній системі [14, с. 185].

Поряд із класичними методами оцінки ефективності використання трудових ресурсів, що ґрунтуються на поетапному аналізі продуктивності праці, у сучасних умовах дедалі більшого значення набувають нові підходи, орієнтовані на комплексну характеристику працівників. Якщо методика поетапного аналізу дозволяє визначити рівень виробітку, трудомісткість та фактори, що впливають на продуктивність, то вона не завжди враховує соціально-поведінкові та мотиваційні аспекти діяльності персоналу. Саме тому у практиці управління персоналом все ширше застосовується компетентнісний підхід [15, с. 62].

Як зазначають науковці В.А. Кучинський та І.В. Долина, компетентнісний підхід є сучасною методологією оцінки персоналу, яка виходить за межі традиційних кількісних показників і дозволяє оцінювати знання, уміння, навички, особистісні якості, мотиваційні установки та потенціал розвитку працівників. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну та системну оцінку, оскільки враховує не лише результати праці, а й здатність працівника до адаптації, командної роботи, ініціативності та інноваційного мислення [15, с. 62].

Методика компетентнісного підходу передбачає побудову моделей компетенцій для кожної посади, визначення критеріїв та індикаторів їх прояву, вимірювання фактичного рівня компетенцій за допомогою тестування, анкетування, інтерв'ю чи методу «360 градусів», а також порівняння отриманих результатів із еталонними вимогами. На основі цього формується індивідуальний профіль працівника, що дозволяє виявити сильні сторони та напрями розвитку, а також приймати управлінські рішення щодо навчання, ротации чи кар'єрного просування [15, с. 64].

Таким чином, компетентнісний підхід виступає більш сучасним методом оцінки персоналу порівняно з класичним поетапним аналізом продуктивності. Він дозволяє підприємству не лише вимірювати поточну ефективність працівників, але й прогнозувати їхню здатність до реалізації стратегічних цілей та розвитку в умовах цифрової економіки. Це робить його ключовим інструментом сучасної кадрової політики та управління людським капіталом.

Узагальнюючи сучасні підходи до вимірювання ефективності використання трудових ресурсів, варто наголосити, що оцінка персоналу виконує не лише аналітичну функцію, а й є стратегічним інструментом розвитку підприємства. Її систематичне застосування дозволяє не лише кількісно вимірювати продуктивність чи якісно оцінювати поведінкові характеристики, а й формувати цілісну кадрову політику, орієнтовану на довгостроковий розвиток.

З позиції підприємства оцінювання персоналу виконує низку ключових завдань [15, с. 60]:

- забезпечує постійний моніторинг рівня знань, навичок і компетенцій працівників, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у виробничих процесах;
- створює можливість раціонально планувати витрати на навчання та розвиток, спрямовуючи ресурси на ті напрями, які мають найбільший потенціал;
- допомагає виявити професійний потенціал працівників і формувати кадровий резерв, що є основою стабільності та гнучкості організації;
- надає актуальну інформацію про результати діяльності персоналу, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень;
- слугує базою для побудови ефективної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули;
- сприяє донесенню стратегічних орієнтирів і цілей до працівників, забезпечуючи узгодженість індивідуальних і корпоративних інтересів;
- формує якісний зворотний зв'язок між керівництвом і колективом, що підвищує рівень довіри та взаєморозуміння.

Для працівників оцінка персоналу має не меншу вагу, адже вона [15, с. 60]:

- допомагає чітко усвідомити стратегічні цілі підприємства та власну роль у їх реалізації;
- визначає зрозумілі критерії оцінки результатів праці, що знижує рівень суб'єктивності та підвищує прозорість процесів;
- відкриває можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, формуючи індивідуальні траєкторії навчання;
- обґрунтовує потреби у підвищенні кваліфікації та додатковій освіті;
- дозволяє діагностувати соціально-психологічні проблеми як на індивідуальному, так і на колективному рівні;
- забезпечує справедливу винагороду за досягнуті результати, що підвищує рівень задоволеності працею;
- створює умови для відкритого діалогу між керівником і підлеглим, що сприяє розвитку корпоративної культури.

Регулярне застосування системи оцінки персоналу має комплексний ефект: воно підвищує конкурентоспроможність підприємства, дозволяє своєчасно виявляти невідповідності між очікуваними та фактичними результатами, а також формувати управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення як індивідуальної, так і колективної ефективності. У цьому контексті оцінка персоналу виступає не лише інструментом контролю, а й механізмом розвитку організації, що забезпечує її адаптивність до змін зовнішнього середовища.

В умовах цифрової економіки значення оцінки персоналу посилюється: вона стає основою для формування компетентнісних моделей, управління розвитком людського капіталу та прогнозування здатності працівників реалізовувати стратегічні цілі підприємства. Таким чином, оцінка персоналу є ключовим елементом сучасної кадрової політики, що поєднує економічну результативність із соціальною відповідальністю та забезпечує сталий розвиток організації.

1.3 Фактори, що впливають на ефективність використання робочої сили підприємства

Ефективність використання робочої сили підприємства формується під впливом сукупності різноманітних чинників, які визначають умови, зміст і результати трудової діяльності персоналу. Вона не є сталим показником, оскільки змінюється залежно від управлінських та організаційних рішень, технологічного рівня виробництва, системи мотивації працівників, а також впливу зовнішнього соціально-економічного середовища. Аналіз ефективності використання робочої сили передбачає врахування широкого спектра факторів, які діють одночасно та перебувають у взаємозв'язку.

У наукових дослідженнях фактори ефективності використання робочої сили розглядаються як причини або умови, що зумовлюють рівень продуктивності праці, якість виконання трудових функцій, раціональність використання робочого часу та економічну віддачу витрат живої праці. Їхній вплив може проявлятися як безпосередньо – через зміну кількісних показників результативності діяльності, так і опосередковано – через мотиваційні, соціально-психологічні та поведінкові характеристики персоналу.

З огляду на багатогранність і різноспрямованість впливу, доцільно здійснювати систематизацію факторів ефективності використання робочої сили за ознакою їх походження та можливостей управлінського впливу. У цьому контексті в науковій літературі найчастіше виокремлюють внутрішні та зовнішні фактори, які формують умови функціонування персоналу та визначають результативність його використання на рівні підприємства. Водночас автори також пропонують поділ факторів на: об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні чинники визначаються умовами, що перебувають поза межами безпосереднього впливу підприємства. Суб'єктивні ж пов'язані з діяльністю самого підприємства та його персоналу. Такий підхід дозволяє поєднати різні рівні аналізу: на мікрорівні об'єктивні фактори виступають як зовнішні для підприємства, а суб'єктивні – як внутрішні, тоді як на макрорівні вони можуть змінювати свою

роль залежно від сфери впливу. Наприклад, законодавча база є зовнішнім чинником для підприємства, але суб'єктивним для держави, яка її формує [16, с. 106]. Схематичне відображення розподілу внутрішніх і зовнішніх факторів ефективності використання робочої сили наведено на рисунку 1.2.

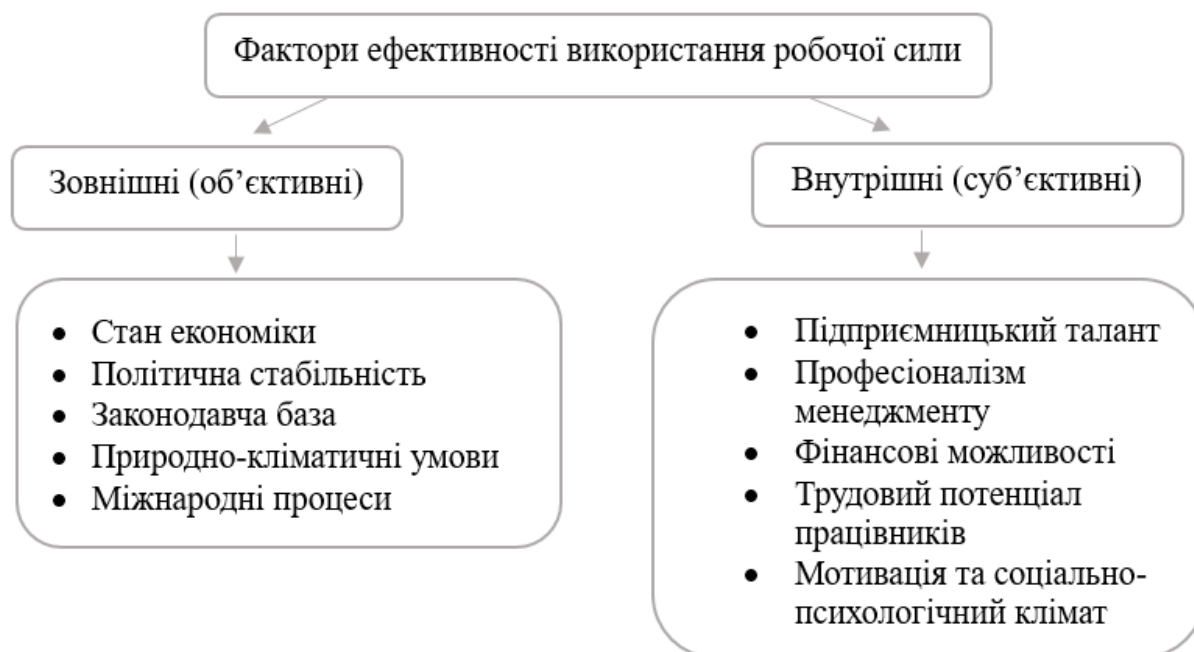


Рисунок 1.2 – Класифікація факторів ефективності використання робочої сили

Джерело: розроблено автором на основі [16, с. 106]

Як видно зі схеми, зовнішні фактори формують загальні умови функціонування підприємства та визначають межі його господарської діяльності. Вони не залежать від волі окремого суб'єкта господарювання, проте безпосередньо впливають на результати використання робочої сили, зокрема через зміну попиту, інвестиційної привабливості та стабільності виробничих процесів. Наприклад, у період економічної кризи підприємства стикаються з падінням попиту, що робить недоцільним збільшення продуктивності праці, оскільки це може призвести до надвиробництва [16, с. 106].

Внутрішні фактори, навпаки, залежать від управлінських рішень та рівня організації праці на підприємстві. Саме вони визначають, наскільки ефективно підприємство може використати наявний трудовий потенціал і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Рівень кваліфікації персоналу, система мотивації,

умови праці та соціально-психологічний клімат прямо впливають на продуктивність і якість трудової діяльності. Навіть високий рівень професійної підготовки не гарантує ефективності, якщо організація праці є нераціональною, існують простої або надмірна трудомісткість операцій [16, с. 107].

Взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх факторів зумовлює необхідність їх комплексного аналізу. Зовнішні умови створюють середовище функціонування підприємства, тоді як внутрішні фактори визначають його здатність реагувати на ці умови. У результаті ефективність використання робочої сили формується як інтегральний показник взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Важливе місце серед внутрішніх факторів посідає організація праці та раціональне використання робочого часу. Неефективна організація виробничих процесів, наявність простоїв, надмірна трудомісткість операцій призводять до зниження продуктивності праці навіть за високого рівня професійної підготовки персоналу. Тому оптимізація трудових процесів розглядається як одна з ключових умов підвищення ефективності використання робочої сили [17, с. 903].

Одним із сучасних методів удосконалення організації праці та підвищення ефективності використання персоналу є застосування бенчмаркінгу. Бенчмаркінг передбачає систематичне порівняння показників діяльності, норм витрат праці та організації виробничих процесів із еталонними зразками за умови дотримання порівнянності організаційно-технічних умов. Цей метод дозволяє підприємству виявити резерви підвищення продуктивності праці шляхом аналізу найкращих практик організації трудових процесів [18, с. 46].

Якщо зовнішні та внутрішні фактори лише задають умови функціонування підприємства, то реальний вплив на ефективність використання робочої сили здійснюється через управлінські рішення, які дозволяють нейтралізувати негативні впливи та використати позитивні можливості. Саме тому наступним кроком у дослідженні є розгляд методів і умов підвищення продуктивності праці персоналу.

У сучасних підприємствах підвищення продуктивності праці досягається завдяки поєднанню організаційних, технологічних та мотиваційних заходів.

Важливо, щоб ці методи були системними та взаємопов'язаними, адже лише тоді вони здатні забезпечити реальний ефект у вигляді зростання результативності персоналу. Для узагальнення наведемо основні напрями впливу у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи підвищення продуктивності праці персоналу організації

Методи впливу	Мотиваційні методи
Введення посадових інструкцій	Гарантія збереження робочого місця
Автоматизована система обліку часу	Можливість професійного росту
Атестація персоналу	Відповідна заробітна плата
Постійний контроль	Система заохочення (премії, курси, пільги)
Система мотивації та заохочення	Створення належних умов праці

Джерело: складене автором за даними [17, с. 904]

Аналіз таблиці показує, що організаційні методи спрямовані на чітке визначення функцій працівників, контроль і оптимізацію робочого часу, тоді як мотиваційні — на створення стимулів для якісного виконання трудових функцій. Поєднання цих двох груп заходів дозволяє підприємству не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити стабільність кадрового складу та розвиток трудового потенціалу.

Умовами підвищення продуктивності праці є ефективне використання сучасних інноваційних технологій та програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань, вдосконалення процедур професійного відбору кадрів, підготовки та перепідготовки персоналу, покращення соціального рівня розвитку працівників, розвиток комунікативних навичок і створення комфортного робочого клімату. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати робочі процеси, але й забезпечити задоволеність працівників, що безпосередньо впливає на їхню результативність [17, с. 905].

Діджиталізація у сучасних умовах постає як стратегічний чинник ефективності використання трудових ресурсів. Її вплив виходить за межі технічної модернізації, охоплюючи трансформацію бізнес-процесів, зміну організаційних моделей та формування нових вимог до компетентностей персоналу. У наукових працях наголошується, що цифрові технології стають

невід'ємною умовою конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи їхню адаптивність до глобальних викликів та кризових ситуацій. Впровадження хмарних сервісів, систем бізнес-аналітики та мобільних платформ сприяє підвищенню швидкості управлінських рішень, раціоналізації витрат і формуванню позитивного іміджу організації. Для працівників це означає необхідність розвитку цифрових компетенцій, здатності працювати з великими масивами даних та інтегруватися у цифрове середовище. Таким чином, діджиталізація виступає комплексним фактором, що поєднує технологічні та соціально-економічні аспекти ефективності використання робочої сили [19, с. 401]

Практичним проявом процесів діджиталізації у сфері управління ресурсами підприємства є впровадження ERP-рішень, зокрема системи SAP. Такі системи забезпечують комплексну інтеграцію даних та автоматизацію ключових бізнес-процесів, створюючи єдину інформаційну базу для узгодженої роботи підрозділів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У наукових дослідженнях підкреслюється, що впровадження SAP ERP дозволяє підприємствам не лише автоматизувати поточну діяльність, а й здійснювати стратегічне планування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та швидко реагувати на потреби ринку. Гнучка модульна структура системи охоплює фінанси, логістику, виробництво та управління персоналом, що створює умови для комплексної оптимізації бізнес-процесів. ERP-рішення таким чином поглиблюють ефект діджиталізації та виступають системним фактором підвищення ефективності використання робочої сили й конкурентоспроможності підприємства [20].

Таким чином, методи та умови підвищення продуктивності праці персоналу є логічним продовженням аналізу факторів ефективності використання робочої сили. Якщо фактори визначають середовище та потенціал, то методи управління дозволяють цей потенціал реалізувати. Водночас зовнішні виклики ринку праці створюють нові умови, які підприємства повинні враховувати у своїй діяльності.

У сучасних умовах українські підприємства стикаються з низкою викликів, що безпосередньо впливають на ефективність використання робочої сили. Війна, міграція, мобілізація чоловіків та економічна нестабільність формують нову реальність, у якій кадровий дефіцит стає системною проблемою. Для наочності узагальнимо основні виклики та їх наслідки у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Виклики для українських підприємств та їх наслідки

Виклики	Наслідки для підприємств
Повномасштабна війна та міграція	Втрата кваліфікованих кадрів, зниження мобільності робочої сили
Мобілізація чоловіків	Дефіцит робочої сили у виробничих секторах
Низька активність працівників	Дисбаланс між кількістю вакансій та резюме
Інтеграція ВПО	Бар'єри у працевлаштуванні, невідповідність кваліфікації вимогам ринку
Економічна нестабільність	Зниження інвестицій у розвиток персоналу

Джерело: складене автором за даними [21, 22]

Як видно з таблиці, більшість викликів мають багаторівневий ефект: вони не лише зменшують кількісну пропозицію робочої сили, але й погіршують її якісні характеристики. Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію призводить до зниження продуктивності праці, а економічна нестабільність зменшує інвестиції у розвиток персоналу, що у свою чергу спричиняє втрату кваліфікації та професійної мобільності. Це створює замкнене коло: низька продуктивність знижує конкурентоспроможність підприємства, а відсутність інвестицій не дозволяє її підвищити.

Особливої уваги заслуговує проблема інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Для багатьох підприємств вона означає необхідність створення адаптованих умов праці, програм професійного навчання та соціальної підтримки. Невідповідність кваліфікації вимогам ринку та соціальні бар'єри (відсутність житла, дитячих садків) ускладнюють процес працевлаштування, що знижує загальний рівень використання трудового потенціалу країни.

Таким чином, ефективність використання робочої сили на українських підприємствах сьогодні визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, але й здатністю адаптуватися до зовнішніх викликів. Комплексний

підхід, що поєднує оптимізацію організації праці, розвиток трудового потенціалу та врахування соціально-економічних реалій, є ключем до забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

Отже, фактори ефективності використання робочої сили мають багаторівневий характер і проявляються як у зовнішньому середовищі, так і всередині підприємства. Їхній вплив може бути як прямим – через зміну продуктивності чи якості праці, так і опосередкованим – через мотивацію, соціально-психологічний клімат та інноваційні можливості. Важливо, що саме внутрішні управлінські рішення визначають здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів і реалізувати наявний трудовий потенціал. У сучасних умовах, коли українські підприємства стикаються з кадровим дефіцитом, економічною нестабільністю та соціальними бар'єрами, комплексний аналіз факторів стає необхідною передумовою для формування ефективної системи управління персоналом. Це створює основу для подальшого розгляду практичних інструментів та методів підвищення продуктивності праці, які дозволяють перетворити потенціал робочої сили на реальні конкурентні переваги підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Одескабель»

ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» є одним із найстаріших підприємств кабельної промисловості України. Його історія бере початок у 1949 році, коли були створені державні кабельні майстерні, що випустили перші метри освітлювального кабелю. Відтоді підприємство пройшло шлях від невеликого виробництва до сучасного високотехнологічного заводу, який став лідером галузі та визначає тенденції розвитку кабельної промисловості в країні. Подальший розвиток підприємства можна простежити за ключовими етапами, які наведені у таблиці 2.1. Як видно з даних, кожен етап був важливим для формування сучасного виробничого потенціалу заводу.

Таблиця 2.1 – Ключові події розвитку ПАТ «Одескабель»

Рік / період	Ключова подія
1949	Заснування Одеського кабельного заводу та випуск першої продукції – освітлювального кабелю.
1953–1956	Розширення виробництва: освоєння кабелів з ПВХ-ізоляцією, запуск випуску телефонних проводів і міських кабелів.
1960–1970	Технічне переозброєння підприємства, впровадження автоматизованих ліній і розширення виробничих потужностей.
1980–1986	Освоєння виробництва волоконно-оптичних кабелів зв'язку та впровадження сучасних технологічних рішень.
1990–1992	Вихід підприємства на міжнародні ринки та початок експортних поставок кабельної продукції.
1996–2000	Реорганізація підприємства в акціонерне товариство та завершення процесу приватизації.
2001–2004	Впровадження міжнародних стандартів управління якістю та систем менеджменту.
2011	Розширення номенклатури продукції та модернізація випробувальної бази підприємства.
2018	Запуск нового високотехнологічного виробничого комплексу кабельної продукції.

Джерело: складене автором на основі [23]

ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» вже понад 75 років виконує свою місію з унікальним розумінням своєї ролі в суспільстві. Завод

допомагає з'єднувати людей і спільноти, передавати енергію та інформацію на великі відстані, робити життя більш комфортним і безпечним. Основними принципами діяльності є чесність, відповідальність, якість та орієнтація на потреби клієнтів.

Юридично підприємство зареєстроване 4 січня 1996 року та має код ЄДРПОУ 05758730. Організаційно-правова форма – приватне акціонерне товариство. Статутний капітал становить 14 мільйонів гривень і розподілений на 56 мільйонів простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 гривні кожна. Керівником підприємства є Іоргачов Вадим Дмитрович. Власниками підприємства виступають родини Іоргачових та Меркулових, які є кінцевими бенефіціарами та здійснюють вирішальний вплив на діяльність заводу. Це забезпечує спадковість управління та стратегічну стабільність. Детальніше структуру власності показано на рисунку 2.1, де видно домінування родинних пакетів акцій.

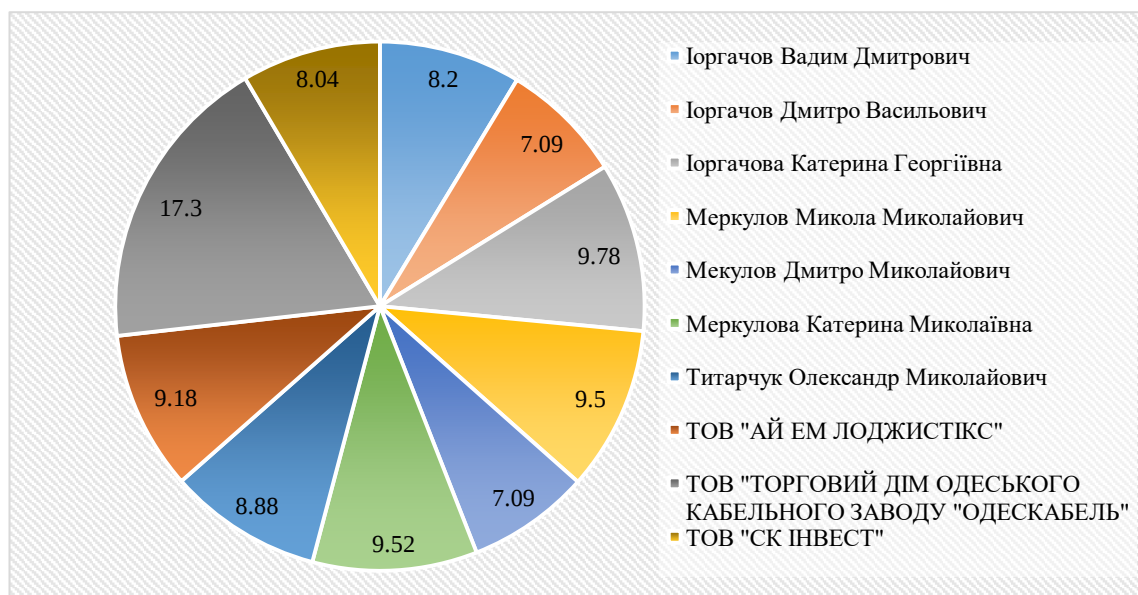


Рисунок 2.1 – Структура власності ПАТ «Одескабель», 2026 р.

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Основними видами діяльності Товариства, відповідно до його статуту, є виробництво волоконно-оптичних кабелів (КВЕД 27.31), що становить ключовий напрям і визначає стратегічну роль підприємства у розвитку

телекомунікаційної інфраструктури України. Саме цей вид діяльності забезпечує компанії домінуючі позиції на ринку та формує її конкурентні переваги. Окрім основного напрямку, підприємство має широкий перелік додаткових видів діяльності, серед яких виробництво інших електричних проводів і кабелів, виробництво міді, транспортні та будівельні роботи, консалтинг, складське господарство, торгівля, інжиніринг та ремонт обладнання [25].

Аналіз ринку за КВЕД 27.31 показує, що ПАТ «Одескабель» займає провідні позиції серед виробників волоконно-оптичних кабелів в Україні. У межах цього виду діяльності зареєстровано 41 суб'єкт господарювання, з яких 21 компанія та 20 фізичних осіб-підприємців. Найбільша концентрація виробників спостерігається у Харківській області (19 підприємств), друге місце займає Одеська область (6 підприємств), де найбільшим виробником є ПАТ «Одескабель» [25].

Такий розподіл свідчить про наявність кількох регіональних центрів виробництва, серед яких провідну роль відіграють Харків і Одеса. ПАТ «Одескабель» забезпечує внутрішній ринок і формує експортний потенціал галузі.

Фінансові показники підприємств галузі демонструють значну різницю у масштабах діяльності. Лідером є ПАТ «Одескабель» із виручкою понад 2,37 млрд грн у 2024 році, що значно перевищує результати конкурентів. Наступні позиції займають ТОВ «Фікснет» (83,3 млн грн), ТОВ «ОТТ+» (17,2 млн грн), ДП «Тумен-Електро» (14,4 млн грн), ТОВ «Кордак Україна» (12,4 млн грн) та ТОВ «Оптокон Україна» (6,9 млн грн) [25].

Асортимент продукції заводу охоплює всі ключові сегменти кабельно-провідникової промисловості. Загальна номенклатура перевищує 10 000 маркорозмірів, що робить підприємство одним із найбільших виробників у Східній Європі. Основна спеціалізація – телекомунікаційні кабелі, однак виробництво включає також силові, нагрівальні та спеціальні кабелі, проводи й шнури (див. табл. 2.2). Це дозволяє підприємству диверсифікувати діяльність,

знижувати ризики залежності від одного сегмента ринку та забезпечувати стабільність доходів.

Таблиця 2.2 – Продукція ПАТ «Одескабель» станом на 2026 рік

Категорія	Приклади продукції	Сфера застосування
Кабелі зв'язку	телефонні, станційні, шахтні, високочастотні, кабелі для сигналізації та блокування	телекомунікаційні мережі, системи сигналізації
Волоконно-оптичні кабелі	модульні, з центральною трубкою, внутрішньооб'єктові, абонентські	магістральні та локальні мережі, інтернет
Радіочастотні та спеціальні кабелі	для телебачення, відеоспостереження, антенно-фідерних систем, акустичних систем, промислових мереж (Profibus), сигналізації	телекомунікації, системи безпеки, промисловість
Силові кабелі, дроти та кабелі з вилками	XLPE (1–35 кВ), ПВХ (0,66–6 кВ), гнучкі КГНВ, вогнестійкі, СП, кабелі для сонячних електростанцій	енергетика, промисловість, альтернативна енергетика
Нагрівальні кабелі	для теплої підлоги, антиобмерзання покрівлі та водостоків, сніготанення майданчиків, захисту труб, обігріву ґрунту	будівництво, ЖКГ, побут
LAN-кабелі	професійні (стаціонарні та гнучкі), побутові	комп'ютерні мережі, дата-центри, домашні мережі

Джерело: складене автором на основі [26]

Після наведеної класифікації доцільно перейти до аналізу виробничих та збутових показників підприємства, адже саме вони дозволяють оцінити реальну вагу кожної категорії продукції у загальній структурі діяльності заводу. Узагальнені дані свідчать, що «Одескабель» не лише підтримує широкий асортимент, але й забезпечує стабільне нарощування обсягів виробництва та реалізації. Це підтверджує ефективність диверсифікації та стратегічну орієнтацію на різні сегменти ринку.

Для більшої наочності у таблиці 2.3 наведено показники випуску та реалізації основних видів кабельно-провідникової продукції підприємства. Вона демонструє, які напрями формують найбільшу частку доходів, а також дозволяє порівняти співвідношення між виробництвом і продажами. Аналіз зазначених показників є важливим для оцінки ефективності збутової політики та виробничого планування підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка випуску та реалізації основних видів продукції
ПАТ «Одескабель», 2022-2024 рр.

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення реалізації 2024-2022	
	Випуск, млн. грн.	Реалізація, млн. грн.	Випуск, млн. грн.	Реалізація, млн. грн.	Випуск, млн. грн.	Реалізація, млн. грн.	Абсолютне, млн. грн.	Відносне, %
Силові кабелі	358,7	314,9	662,7	654,6	1 069,7	1 064,0	749,1	237,9
LAN-кабелі	391,0	387,8	422,5	403,1	402,2	428,8	41	10,6
Провід самонесучий	67,0	-	76,0	-	139,7	-	-	-
Провід установний	30,7	47,8	70,9	60,4	96,6	90,5	42,7	89,3
Радіочастотні кабелі	25,1	23,3	48,6	46,5	68,7	65,1	41,8	179,4
Кабелі міського телефонного зв'язку	-	-	-	-	14,5	16,7	-	-

Джерело: складене автором на основі внутрішньої інформації підприємства

У період 2022-2024 рр. ПАТ «Одескабель» демонструвало позитивну динаміку виробництва та реалізації основних видів продукції. Випуск силових кабелів зріс з 358,7 млн грн у 2022 році до 1 069,7 млн грн у 2024 році, реалізація – на 237,9%. LAN-кабелі показали зростання реалізації на 10,6%, при збільшенні випуску з 391,0 млн грн до 402,2 млн грн. Провід установний збільшив реалізацію на 89,3%, при зростанні випуску з 30,7 млн грн до 96,6 млн грн. Радіочастотні кабелі реалізувалися на 179,4% більше, випуск зріс з 25,1 млн грн до 68,7 млн грн.

Зазначене зростання обсягів виробництва та реалізації насамперед зумовлене підвищеним попитом на кабельно-провідникову продукцію в умовах воєнного стану. Масові пошкодження енергетичної інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів та аварійні відключення електроенергії спричинили необхідність оперативного відновлення та модернізації електромереж, що безпосередньо вплинуло на збільшення потреби у силових кабелях, самонесучому та установному проводі. Крім того, зростання обсягів виробництва і реалізації телекомунікаційної продукції пов'язане з необхідністю

забезпечення стабільного зв'язку, функціонування об'єктів критичної інфраструктури та розширення цифрових мереж.

Для узагальнення наведених фінансових результатів та забезпечення наочності аналізу динаміки ключових показників діяльності підприємства побудовано графічне відображення змін чистого доходу від реалізації, собівартості продукції, валового та чистого прибутку за 2023–2025 роки (див. рис. 2.2). Це дозволяє оцінити загальні тенденції формування фінансового результату та взаємозв'язок між доходами і витратами підприємства.

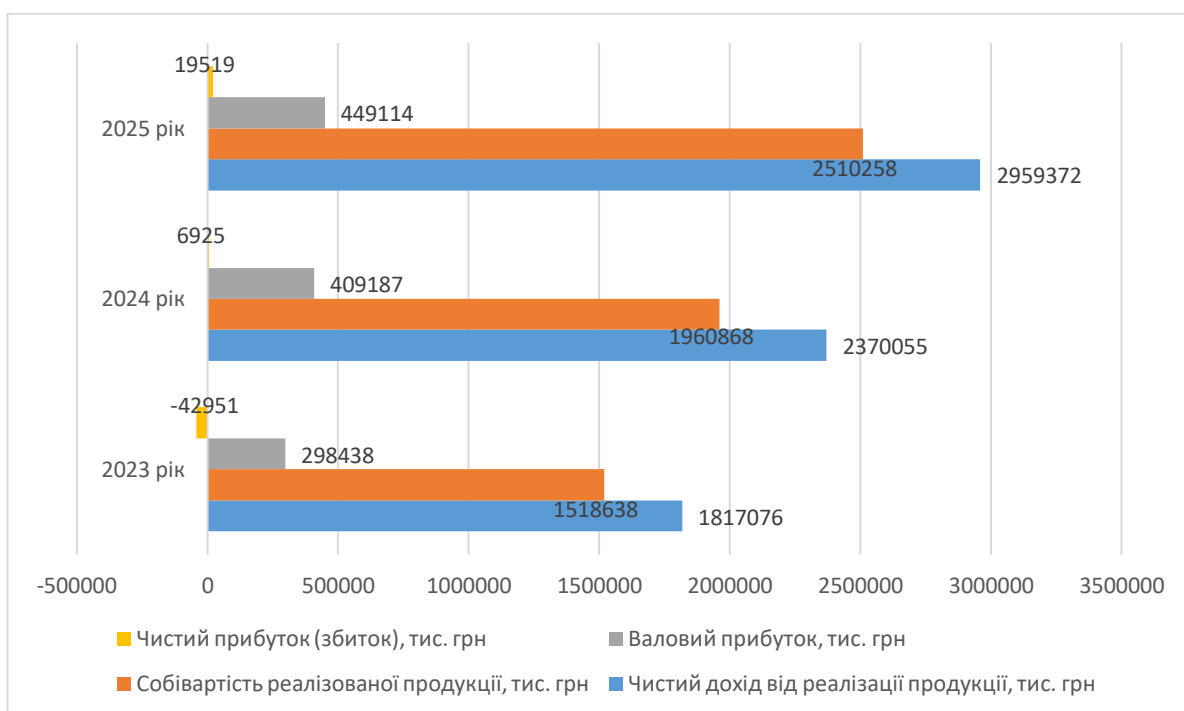


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників фінансових результатів діяльності підприємства за 2023-2025 роки на ПАТ «Одескабель», тис.грн.

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Отримані результати свідчать про загальну позитивну динаміку фінансово-економічної діяльності ПАТ «Одескабель», що проявляється у випереджальному зростанні доходів порівняно з витратами та формуванні стабільної тенденції до зростання прибутковості підприємства. Водночас збереження певної залежності фінансового результату від рівня витрат вимагає подальшого аналізу їхньої структури та факторів формування.

З цієї метою доцільно перейти до детального розгляду структури операційних витрат підприємства за економічними елементами, що дозволить визначити основні витратні складові та оцінити їхній вплив на собівартість продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура витрат ПАТ «Одескабель» за економічними елементами за 2023–2025 роки, %.

№	Елементи витрат	Роки			Відхилення, в.п.
		2023	2024	2025	2025/2023
1	2	3	4	5	6
2	Матеріальні затрати, %	75,1	77	76,6	+1,5
3	Витрати на оплату праці, %	11	10,2	11	0
4	Відрахування на соціальні заходи, %	2,1	2,0	2,2	+0,1
5	Амортизація, %	2,4	1,8	1,5	-0,9
6	Інші операційні витрати, %	9,4	9	8,7	-0,7
7	Разом, %	100	100	100	X

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Наведені в таблиці 2.4 дані свідчать, що структура операційних витрат ПАТ «Одескабель» у 2023–2025 роках залишалася відносно стабільною, однак із помітними тенденціями. Найбільшу питому вагу традиційно займають матеріальні затрати – їхня частка зросла з 75,1% у 2023 році до 76,6% у 2025 році (+1,5 в.п.). Таке збільшення є закономірним наслідком розширення виробничих обсягів, особливо силових кабелів та установного проводу, що потребує додаткових закупівель міді, алюмінію, полімерних матеріалів та іншої сировини.

Витрати на оплату праці стабілізувалися на рівні 11% у 2023 та 2025 роках (з незначним зниженням до 10,2% у 2024 році), що свідчить про збалансовану кадрову політику та відсутність різких змін у чисельності персоналу чи системі оплати. Відрахування на соціальні заходи пропорційно коливалися в межах 2,0–2,2%.

Звертає на себе увагу стійке зниження частки амортизації – з 2,4% до 1,5% (-0,9 в.п.). Це може бути пов'язане як із завершенням амортизаційних

відрахувань за частиною основних засобів, так і з випереджальним зростанням інших елементів витрат (передусім матеріальних) на фоні значного збільшення обсягів діяльності. Позитивним моментом є скорочення частки інших операційних витрат з 9,4% до 8,7%, що може вказувати на посилення контролю за адміністративними, транспортними та іншими допоміжними витратами.

Поряд зі структурою витрат за економічними елементами доцільно також проаналізувати частку адміністративних та інших операційних витрат у структурі повної собівартості продукції ПАТ «Одескабель», оскільки саме ці витрати характеризують ефективність управління та рівень непрямих витрат підприємства (див. рис. 2.3).

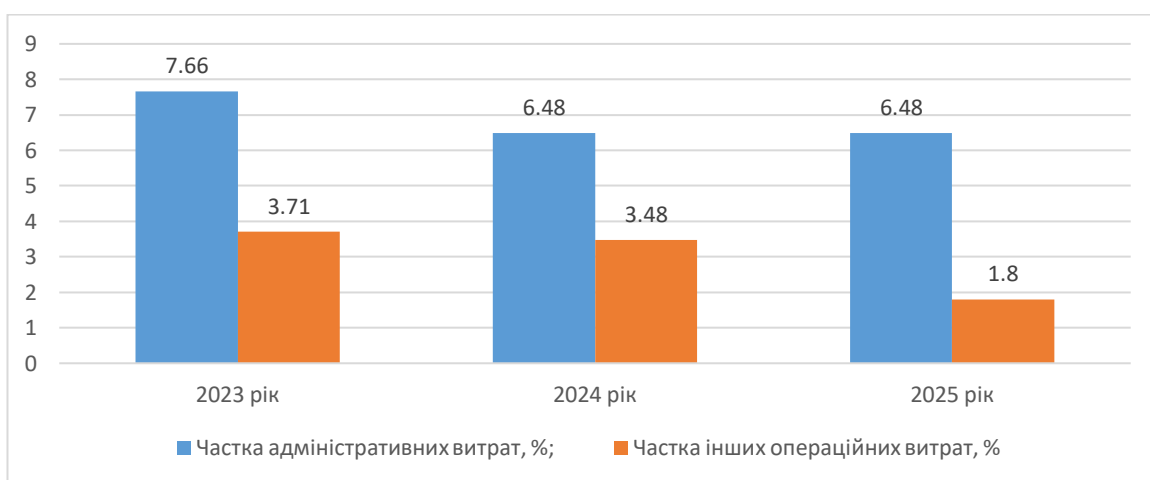


Рисунок 2.3 – Динаміка частки адміністративних та інших операційних витрат у повній собівартості ПАТ «Одескабель» у 2023–2025 роках
Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Як свідчать дані рисунка 2.3, частка адміністративних витрат у повній собівартості продукції ПАТ «Одескабель» протягом 2023–2025 років мала стійку тенденцію до зниження. Аналогічне скорочення спостерігалось і за іншими операційними витратами. Це позитивно характеризує діяльність підприємства, оскільки свідчить про відносну економію управлінських і допоміжних витрат на тлі зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Зниження зазначених витрат сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності та зростанню рентабельності.

Ключовим фактором успіху ПАТ «Одескабель» є висока якість продукції. На підприємстві впроваджено інтегровану систему менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та SA 8000. Виробництво здійснюється у кілька етапів: волочіння, ізолювання, скрутка та накладення оболонки. Випробувальна лабораторія акредитована за стандартом ISO/IEC 17025 і проводить понад 50 методів тестування, що забезпечує надійність і безпечність продукції.

Продукція «Одескабель» реалізується як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. Основними споживачами продукції є компанії, що працюють у галузях телекомунікацій, енергетики, будівництва, машинобудування та гірничодобувної промисловості. Серед ключових клієнтів – найбільші оператори зв'язку («Укртелеком», «Vodafone», «Київстар», «Lifecell», «Інтертелеком», «Вега»), атомні електростанції, «Укрзалізниця», «Укренерго», «Нафтогаз», «Укртранснафта», «Криворіжсталь», «ДТЕК». Для зручності клієнтів діє мережа з шести філій у Львові, Рівному, Черкасах, Запоріжжі, Дніпрі та Києві, що забезпечує оперативний збут продукції [27].

Важливим напрямом діяльності є розвиток експорту та переорієнтація на ринки Європейського Союзу і Центральної Європи. У 2024 році експортна виручка становила 592,3 млн грн, або 25,5 % від загального обсягу реалізації. Основною експортною продукцією є LAN-кабелі.

Управління ПАТ «Одескабель» здійснюється на основі чіткої системи корпоративного та виконавчого управління, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей і координацію діяльності структурних підрозділів. Характерною рисою є поєднання централізованого прийняття рішень із функціональною спеціалізацією керівного складу, що дозволяє зберігати єдність управління та забезпечувати професійне опрацювання рішень за окремими напрямками діяльності.

На підприємстві функціонує одноособовий виконавчий орган – генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю, визначає стратегічні напрями розвитку та несе відповідальність за результати виробничо-

господарської діяльності. Йому підпорядковуються керівники основних функціональних напрямів: технічного, виробничого, комерційного, фінансово-економічного та адміністративного.

Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною. Лінійний компонент забезпечує чітку вертикаль підпорядкування від керівництва до цехів і служб, що сприяє оперативності управління та персональній відповідальності. Функціональна складова реалізується через спеціалізовані підрозділи, які здійснюють планування, економічний аналіз, фінансовий контроль і кадрове забезпечення.

Виробничі підрозділи представлені системою основних і допоміжних цехів, діяльність яких організована відповідно до технологічної спеціалізації. Керівники цехів відповідають за виконання виробничих планів, дотримання технологічних режимів і ефективне використання ресурсів. Допоміжні підрозділи забезпечують безперервність виробничого процесу, виконуючи функції енергозабезпечення, ремонту обладнання, постачання та відвантаження продукції. Детальніше організаційну структуру наведено в Додатку А.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

ПАТ «Одескабель»

Ефективність виробничої діяльності підприємства визначається рівнем результативності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів та відображає здатність підприємства забезпечувати стабільні фінансові результати в умовах змін зовнішнього середовища. Для комплексної оцінки ефективності діяльності ПАТ «Одескабель» у таблиці 2.5 було проведено аналіз ключових економічних показників за 2022-2025 роки, що характеризують обсяги виробництва та реалізації, використання основних і оборотних засобів.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Одескабель», 2023-2025 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення	
		2023	2024	2025	2025/2023	
					Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1817076	2370055	2959372	1142296	62,9
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1518638	1960868	2510258	991620	65,3
4	Валовий прибуток, тис. грн	298438	409187	449114	150676	50,5
5	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-42951	6925	19519	62470	-145,4
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	438720	441228	469510	30790	7,0
7	Фондовіддача, грн./грн.	4,14	5,37	6,3	2,16	52,2
8	Фондомісткість, грн./грн.	0,24	0,19	0,16	-0,08	-33,3
9	Фондоозброєність, грн/особу	519,2	511,27	492,15	-27,05	-5,2
10	Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	834696,5	931263	1157568,5	322872	38,7
11	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	2,177	2,545	2,557	0,38	17,5
12	Тривалість одного обороту, днів	165	141	140	-25	-15,2
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,969	0,974	0,965	-0,004	-0,4

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Аналіз таблиці 2.5 свідчить про розширення масштабів виробничо-господарської діяльності ПАТ «Одескабель» у 2023-2025 роках та поступове покращення окремих показників ефективності використання ресурсів. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком зріс на 1 142 296 тис. грн або на 62,9 %, що свідчить про збільшення обсягів виробництва

та реалізації продукції підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла на 991 620 тис. грн або на 65,3 %, що вказує на підвищення витрат на виробництво.

Попри значне зростання витрат, валовий прибуток підприємства збільшився на 150 676 тис. грн або на 50,5 %. Важливим є те, що підприємство перейшло від збиткової діяльності у 2023 році (-42 951 тис. грн) до отримання чистого прибутку у наступні роки, який у 2025 році становив 19 519 тис. грн. Це свідчить про покращення фінансових результатів та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Показники використання основних засобів характеризуються позитивною динамікою. Так, фондівіддача за аналізований період зросла на 52,2 %, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничого обладнання. Водночас фондомісткість зменшилася на 33,3 %, що є позитивною тенденцією. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 7,0 %, що може свідчити про поступове оновлення або розширення матеріально-технічної бази підприємства. Разом з тим незначне зниження фондоозброєності праці на 5,2 % може вказувати на потребу подальшого технічного вдосконалення виробництва.

Ефективність використання оборотних коштів у цілому покращилася. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс на 17,5 %, що супроводжувалося скороченням тривалості одного обороту на 25 днів. Це свідчить про прискорення кругообігу оборотних коштів та більш ефективне їх використання у господарській діяльності підприємства. Збільшення середнього залишку оборотних коштів на 38,7 % може бути пов'язане зі зростанням обсягів виробничої діяльності підприємства.

Водночас витрати на 1 грн реалізованої продукції за аналізований період дещо зменшилися з 0,969 до 0,965 грн, тобто на 0,4 %, що свідчить про незначне зниження витратомісткості виробництва. Загалом, результати аналізу свідчать про поступове покращення ефективності діяльності ПАТ «Одескабель», зростання обсягів виробництва та підвищення результативності використання виробничих ресурсів.

Для повного розуміння фінансових результатів ПАТ «Одескабель» доцільно розглянути динаміку рентабельності продукції, продажів, активів і власного капіталу за 2023-2025 роки, що відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності на
ПАТ «Одескабель», 2022-2025 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення, в.п.
		2023	2024	2025	2025/2023
1	2	3	4	5	6
2	Рентабельність (збитковість) продукції, %	19,7	20,87	17,89	-1,81
3	Рентабельність (збитковість) продажів, %	-2,36	0,29	0,66	3,02
4	Рентабельність (збитковість) активів, %	-3,21	0,48	1,14	4,35
5	Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-10,25	1,73	4,71	14,96

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про покращення фінансових результатів ПАТ «Одескабель» у 2023–2025 роках. Рентабельність продажів за цей період зросла з -2,36 % у 2023 році до 0,66 % у 2025 році, тобто на 3,02 в.п., що свідчить про перехід підприємства від збиткової діяльності до отримання прибутку. Подібна тенденція спостерігається і щодо рентабельності активів, яка збільшилася з -3,21 % до 1,14 % (на 4,35 в.п.), що характеризує підвищення ефективності використання майна підприємства.

Найбільш суттєве зростання відбулося за показником рентабельності власного капіталу, який підвищився з -10,25 % у 2023 році до 4,71 % у 2025 році, тобто на 14,96 в.п., що свідчить про покращення ефективності використання коштів власників.

Водночас рентабельність продукції у 2025 році знизилася порівняно з 2023 роком на 1,81 в.п. і становила 17,89 %, що може бути пов'язано зі зростанням собівартості. Незважаючи на це, загальна динаміка показників

рентабельності свідчить про поступове зміцнення фінансового стану підприємства.

Після оцінки ефективності виробництва доцільно проаналізувати фінансовий стан ПАТ «Одескабель», оскільки він визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність діяльності та реалізацію виробничих планів. Для цього застосовано трикомпонентний показник, що дозволяє оцінити тип фінансової стійкості на основі власного капіталу, функціонуючого капіталу та загальних джерел фінансування оборотних активів. Результати аналізу представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Визначення типу фінансової стійкості ПАТ «Одескабель» за трикомпонентним показником, 2023-2025 роки

Показники	На 31.12.2023р.	На 31.12.2024р.	На 31.12.2025р.
1. Запаси	500805	598897	675495
2. Наявність власного оборотного капіталу, тис. грн.	-89930	-138097	-145910
3. Функціонуючий капітал, тис. грн.	-56968	-47522	-31579
4. Загальна сума джерел фінансування оборотних активів, тис. грн.	572722	661034	660971
5. Надлишок (+), недостача (-) власного капіталу, тис. грн.	-590735	-736994	-821405
6. Надлишок (+), недостача (-) функціонуючого капіталу, тис. грн.	-557773	-646419	-707074
7. Надлишок (+), недостача (-) загальних джерел фінансування, тис. грн.	71917	62137	-14524
8. Трикомпонентний показник	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,0)
9. Тип фінансової стійкості	Нестійкий	Нестійкий	Кризовий

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Аналіз фінансового стану ПАТ «Одескабель» за 2023–2025 рр. показав, що, незважаючи на зростання ефективності виробництва та продуктивності праці, підприємство перебуває у нестійкому стані, а у 2025 році фінансова стійкість досягла кризового рівня.

Оборотні кошти зросли головню за рахунок запасів сировини та готової продукції, власний оборотний капітал залишався від’ємним і навіть зріс у

дефіциті. Функціонуючий капітал також від’ємний, що обмежує ліквідність і здатність покривати короткострокові зобов’язання. Значну частину оборотних коштів формують позикові джерела, а активи в запасах обмежують швидку конвертацію у грошові кошти, підвищуючи фінансові ризики і кризовість підприємства.

Для більш глибокої оцінки фінансової стійкості ПАТ «Одескабель» доцільно розглянути систему коефіцієнтів, що характеризують структуру капіталу та рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості
ПАТ «Одескабель» за 2023-2025 роки

Показники	Норматив	Роки			Зміна, % 2025/2023
		2023	2024	2025	
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	>0,5	0,303	0,256	0,229	-24,42
Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	0,679	0,744	0,771	+10,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,5	-0,226	-0,342	-0,344	+52,2
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	<1	2,304	2,906	3,36	+45,83

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Аналіз динаміки ключових фінансових коефіцієнтів ПАТ «Одескабель» за 2023–2025 роки свідчить про погіршення структури капіталу та зниження рівня фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт концентрації власного капіталу зменшився з 0,303 до 0,229 (-24,42 %), що суттєво нижче нормативного значення >0,5 і вказує на недостатню частку власних коштів у загальній структурі фінансування. Одночасно коефіцієнт фінансової залежності зріс з 0,679 до 0,771

(+10,6 %), перевищуючи норматив $<0,5$, що свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Негативною тенденцією є також зростання коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів до 3,36 (+45,83 %), що значно перевищує допустимий рівень <1 і підтверджує дисбаланс у структурі капіталу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається від'ємним (-0,344 у 2025 році) та не відповідає нормативу $>0,5$, що свідчить про відсутність достатнього обсягу власних оборотних коштів для забезпечення фінансової гнучкості. Сукупність зазначених змін підтверджує зниження фінансової стійкості ПАТ «Одескабель» та підвищення фінансових ризиків у 2025 році.

Динаміка фінансових показників ПАТ «Одескабель» свідчить про високий ризик неплатоспроможності, що обумовлює необхідність аналізу ліквідності підприємства. Коефіцієнти ліквідності дозволяють оцінити здатність компанії своєчасно покривати короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову гнучкість у процесі операційної діяльності. Для цього розрахуємо основні коефіцієнти у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ліквідності ПАТ «Одескабель» за 2023–2025 роки

Показники	Норматив	Роки			Зміна, % 2025/2023
		2023	2024	2025	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	0,935	0,956	0,976	+4,39
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,368	0,404	0,46	+25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,044	0,059	0,053	+20,45

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Аналіз динаміки ліквідності ПАТ «Одескабель» за 2023–2025 роки показує незначне покращення коефіцієнтів, проте їх рівень залишається нижчим за нормативні значення. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,935 до 0,976, але не досягає рекомендованого 1–3, що свідчить про недостатність оборотних активів для повного покриття зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності підвищився з 0,368 до 0,46, залишаючись нижчим за норматив 0,5–1, а абсолютна ліквідність у 2025 році становила 0,053 при нормативі 0,1–0,2. Це підтверджує

низький рівень грошових коштів і високий ризик дефіциту платіжних ресурсів, що свідчить про недостатню платоспроможність підприємства та потребу в оптимізації структури оборотних активів.

2.3. Аналіз ефективності використання робочої сили ПАТ «Одескабель»

Ефективність діяльності ПАТ «Одескабель» у 2023–2025 рр. значною мірою визначається раціональністю використання трудових ресурсів, яка безпосередньо впливає на обсяги виробництва, продуктивність праці та фінансові результати. Для оцінювання динаміки використання кадрового потенціалу в таблиці 2.10 наведено показники чисельності персоналу, середньорічного виробітку одного працівника та трудомісткості продукції.

Таблиця 2.10 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «Одескабель», 2023-2025 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення	
		2023	2024	2025	2025/2023	
					Абсолютне	Відносне, у %
1	2	3	4	5	6	7
2	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	845	863	954	109	12,9
3	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн. / особу	2150,386	2746,298	3102,067	951,7	44,3
4	Трудомісткість продукції, люд. год./тис. грн.	0,97	0,76	0,67	-0,3	-30,9

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

*Примітка: трудомісткість розраховувалась на основі середньомісячної тривалості робочого часу – 174 години, визначеної у колективному договорі ПАТ «Одескабель».

Аналіз показників таблиці 2.10 свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «Одескабель» у 2023–2025 роках. За досліджуваний період середньорічний виробіток одного працівника зріс з 2150,4 тис. грн до 3102,1 тис. грн, або на 44,3 %, тоді як трудомісткість продукції знизилася з 0,97 до 0,67 люд.-год./тис. грн, або на 30,9 %. Це свідчить про зростання продуктивності праці та більш раціональне використання робочого часу.

Позитивна динаміка виробітку досягнута не лише за рахунок збільшення чисельності персоналу, а й завдяки підвищенню ефективності організації праці, удосконаленню технологічних процесів і модернізації виробництва. Скорочення трудомісткості продукції підтверджує зменшення витрат праці на виробництво одиниці продукції та загальне покращення використання трудового потенціалу підприємства у досліджуваному періоді.

Зростання продуктивності праці та розширення чисельності персоналу супроводжується змінами у витратах підприємства на оплату праці. Для наочнішого відображення тенденцій використання трудових ресурсів доцільно розглянути динаміку фонду оплати праці ПАТ «Одескабель» у 2023-2025 роках, що представлено на рисунку 2.4.

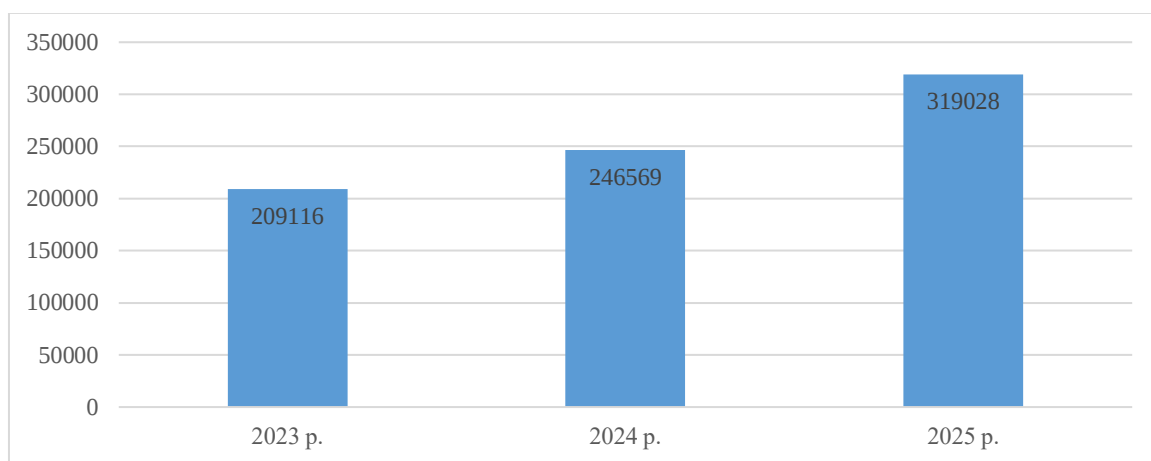


Рисунок 2.4 – Динаміка фонду оплати праці на ПАТ «Одескабель» у 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Як видно з рисунка 2.4, фонд оплати праці на підприємстві має стійку тенденцію до зростання. У 2025 році його обсяг становив 319028 тис. грн, що значно перевищує показники 2023 року. Таке зростання може бути пов'язане як зі збільшенням чисельності працівників, так і з підвищенням рівня оплати праці. Загалом це свідчить про посилення матеріального стимулювання персоналу та розширення масштабів діяльності підприємства.

Ключовими показниками оцінки ефективності витрат на оплату праці є зарплатовіддача та зарплатоємність. Саме вони дозволяють визначити, який економічний ефект отримує підприємство з кожної гривні, спрямованої на оплату праці. Окрім того, ці показники є важливими індикаторами збалансованості між витратами на персонал і отриманими фінансовими результатами, що дозволяє глибше оцінити ефективність управління трудовими ресурсами. Розрахунок зазначених показників наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка зарплатовіддачі та зарплатомісткості на ПАТ «Одескабель» у 2023–2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Зарплатоємність, грн./грн.	0,115	0,104	0,108	-9,6	+3,8
Зарплатовіддача, грн./грн.	8,7	9,61	9,26	+10,5	-3,6

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Аналіз показників таблиці 2.11 свідчить, що у 2024 році зарплатовіддача зросла до 9,61 грн на 1 грн фонду оплати праці, однак у 2025 році знизилася до 9,26 грн через швидше зростання витрат на персонал порівняно з чистим доходом. Водночас зарплатоємність підвищилася з 0,104 до 0,108 грн/грн, що свідчить про збільшення частки витрат на оплату праці в доході підприємства. Така динаміка може негативно впливати на рівень рентабельності та потребує подальшого контролю ефективності використання фонду оплати праці.

Оцінку результативності використання фонду оплати праці доцільно доповнити аналізом його рентабельності, що наведено на рисунку 2.5. Цей показник відображає суму чистого прибутку, отриманого з кожної гривні витрат

на оплату праці, та дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство трансформує трудові витрати у фінансовий результат.

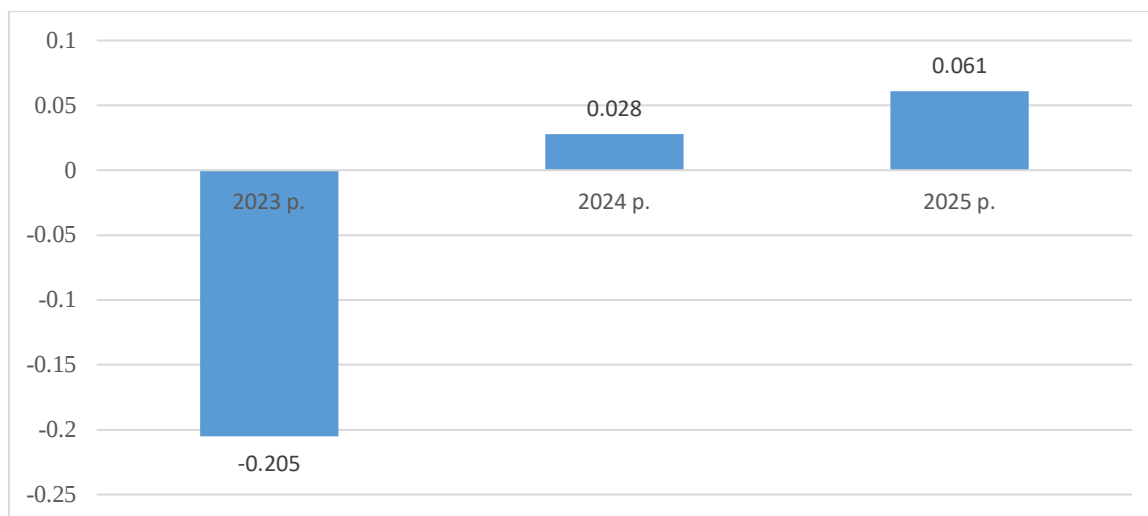


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності фонду оплати праці на ПАТ «Одескабель» у 2023-2025 рр., %.

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Аналіз рентабельності фонду оплати праці, наведеної на рисунку 2.5, свідчить про суттєве покращення ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «Одескабель» у 2023–2025 рр. У 2023 році рентабельність була від’ємною (-0,205) через збиток у 42 951 тис. грн, що означало, що кожна гривня витрат на персонал формувала втрати. У 2024 році ситуація покращилася: при чистому прибутку 6 925 тис. грн рентабельність становила 0,028, тобто 1 грн фонду оплати праці приносила 2,8 коп. прибутку.

У 2025 році ефективність зросла ще більше – чистий прибуток досяг 19 519 тис. грн, а рентабельність фонду оплати праці склала 0,061, що свідчить, що кожна гривня витрат на оплату праці забезпечувала 6,1 коп. прибутку. Прослідковується чітка позитивна тенденція від збитковості до стабільного зростання ефективності використання фонду оплати праці, що підтверджує покращення фінансових результатів підприємства.

Для оцінки збалансованості зростання витрат на персонал і результативності праці доцільно проаналізувати коефіцієнт випередження,

наведений у таблиці 2.12. Даний показник дозволяє визначити, наскільки темпи зростання продуктивності праці перевищують або відстають від темпів зростання витрат на оплату праці, що є важливим індикатором ефективності управління персоналом.

Таблиця 2.12 – Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати на ПАТ «Одескабель» за 2023-2025 рр.

Показники	Відхилення (+,-)	
	2024/2023	2025/2024
Темп зростання продуктивності праці	1,28	1,13
Темп зростання витрат на оплату праці 1 співробітника	1,16	1,17
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над темпом зростання витрат на оплату праці	1,1	X
Коефіцієнт випередження темпу зростання витрат на оплату праці над продуктивністю праці	X	1,04

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

У 2024 році темп зростання продуктивності праці становив 1,28, тоді як витрати на оплату праці одного працівника зросли у 1,16 раза, що забезпечило коефіцієнт випередження 1,1 (>1). Це свідчить про економічно обґрунтоване підвищення заробітної плати, оскільки приріст продуктивності перевищував темпи зростання витрат на персонал. У 2025 році темп зростання продуктивності праці становив 1,13, тоді як витрати на оплату праці одного працівника зросли у 1,17 раза, у результаті чого коефіцієнт випередження знизився до 1,04. Хоча значення показника зменшилося порівняно з попереднім роком, воно залишається більшим за одиницю, що свідчить про збереження випереджальних темпів зростання продуктивності праці порівняно з витратами на оплату праці. Така динаміка може свідчити про поступове зближення темпів зростання цих показників.

Водночас така динаміка не обов'язково свідчить лише про зниження ефективності. Підвищення витрат на оплату праці може бути пов'язане з реалізацією кадрової політики підприємства, спрямованої на підвищення мотивації працівників, залучення кваліфікованих спеціалістів та забезпечення

стабільності трудового колективу. Зростання рівня оплати праці також може бути обумовлене необхідністю адаптації до умов ринку праці, інфляційних процесів та підвищення соціальних стандартів. Такі заходи сприяють зміцненню кадрового потенціалу підприємства, підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності та створюють передумови для подальшого зростання продуктивності праці й ефективності виробництва.

Для наочнішого відображення співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати розглянемо їх динаміку у 2023-2025 роках (рис. 2.6).

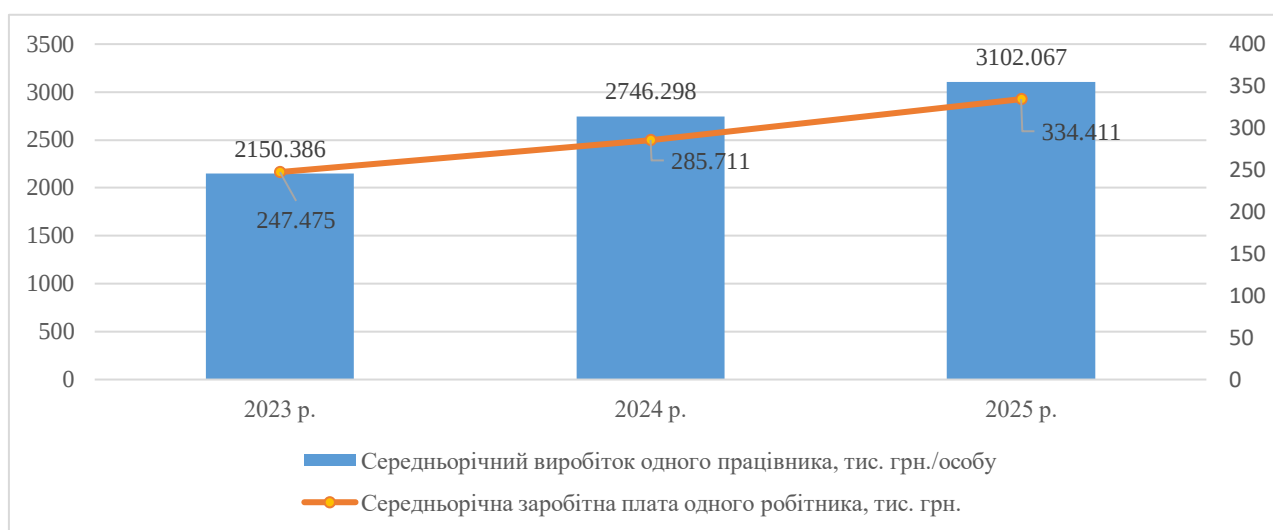


Рисунок 2.6 – Динаміка середньорічного виробітку одного працівника та середньорічної заробітної плати на ПАТ «Одескабель» у 2023-2025 рр.

Джерело: складене автором на основі інформації [28]

Аналіз даних рисунка 2.6 свідчить, що у 2023–2025 роках на ПАТ «Одескабель» спостерігається стійка тенденція до зростання як середньорічного виробітку одного працівника, так і середньорічної заробітної плати. Середньорічний виробіток одного працівника зріс з 2150,386 тис. грн у 2023 році до 3102,067 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Водночас середньорічна заробітна плата також зросла з 247,475 тис. грн до 334,411 тис. грн. У 2024 році темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання оплати праці, тоді як у 2025 році спостерігається певне зближення темпів зростання цих показників, що

узгоджується з результатами розрахунку коефіцієнта випередження, наведеного у таблиці 2.12.

Одним із ключових напрямів оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства є дослідження структури персоналу, оскільки саме співвідношення між різними категоріями працівників визначає рівень організації виробництва, продуктивність праці та ефективність управління підприємством. Рациональна структура персоналу дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу, підвищити результативність праці та оптимізувати витрати на оплату праці.

За своєю структурою персонал ПАТ «Одескабель» складається з 4-х основних категорій працівників: керівники, фахівці і службовці та робітники. Такий поділ відображає функціональну спеціалізацію персоналу та забезпечує чіткий розподіл обов'язків між управлінським і виробничим рівнями. Водночас подібна структура є типовою для підприємств промислової сфери, де переважає виробничий персонал. Детальне відсоткове співвідношення зазначених категорій персоналу наведено на рисунку 2.7.

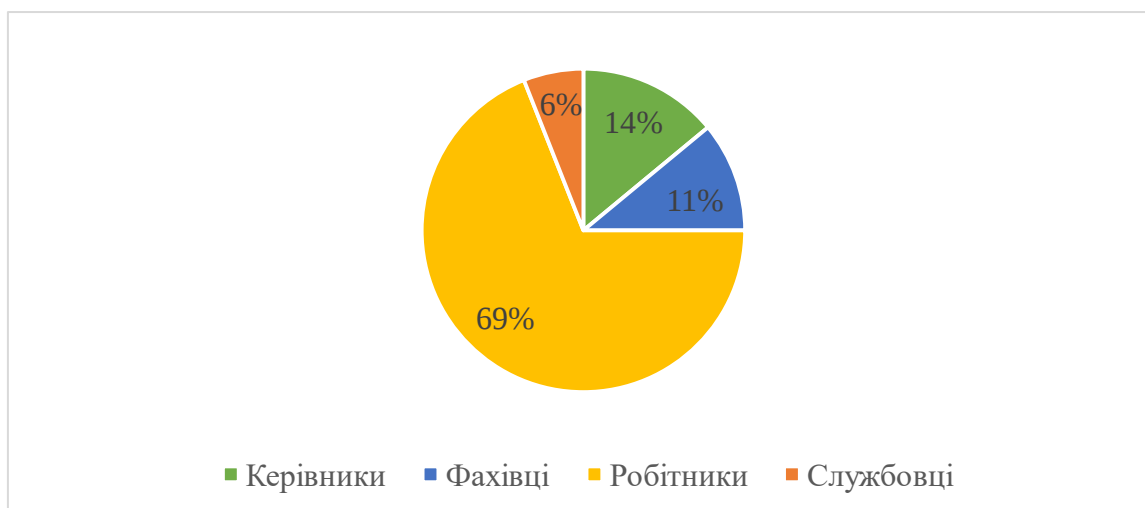


Рисунок 2.7 – Структура персоналу на ПАТ «Одескабель» 2025 р. , %

Джерело: складене автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Наведена структура свідчить про пріоритетність виробничого персоналу в діяльності підприємства, що є обґрунтованим з огляду на специфіку кабельного виробництва та потребу у значній частці працівників, безпосередньо залучених до технологічного процесу.

Важливим аспектом аналізу трудового потенціалу є вікова та гендерна структура персоналу. За гендерним розподілом переважають чоловіки – 620 осіб (65 %), що зумовлено специфікою кабельного виробництва (важкі фізичні умови, робота з обладнанням, металообробка). Жінки становлять 334 особи (35 %) та переважно зайняті на адміністративних посадах, у відділах контролю якості, а також як фахівці з маркетингу та бухгалтерії.

За віковим складом структура виглядає наступним чином:

- працівники віком до 30 років – 162 особи (17 %);
- від 30 до 45 років – 396 осіб (41,5 %);
- від 45 до 60 років – 310 осіб (32,5 %);
- понад 60 років – 86 осіб (9 %).

Такий розподіл свідчить про відносно збалансовану вікову структуру з помітним нахилом у бік середньої та передпенсійної вікових груп. Водночас частка молоді (до 30 років) є недостатньо високою (лише 17 %), що в довгостроковій перспективі може створити ризик виникнення дефіциту кваліфікованих кадрів через природне вибуття працівників старших вікових груп. Гендерний дисбаланс є типовим для важкої промисловості, однак підприємству варто звернути увагу на залучення жінок на окремі технічні та інженерні позиції (наприклад, операторів автоматичних ліній або технологів), що сприятиме більшій гнучкості кадрового забезпечення.

Формування структури персоналу тісно пов'язане з системою оплати праці, яка є інструментом матеріального стимулювання працівників. Тому поряд з аналізом структури доцільно враховувати внутрішні нормативні документи, що регламентують рівень заробітної плати. Для ПАТ «Одескабель» таким документом є колективний договір, який встановлює тарифні ставки для

робітників різних категорій та коефіцієнти співвідношень посадових окладів керівників і фахівців. На основі цих положень формується диференціація оплати праці залежно від кваліфікації та складності робіт. Порівняльний аналіз тарифних ставок і місячної заробітної плати робітників основного виробництва та верстатників наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Порівняння тарифних ставок і місячної зарплати робітників основного виробництва та верстатників на ПАТ «Одескабель», станом на 2025 рік

Розряд	Основне виробництво, грн/год	Місячна ЗП (174 год), грн	Верстатники, грн/год	Місячна ЗП (174 год), грн	Різниця між оплатою праці верстатників і основного виробництва, %
I	29,71	5 173	32,41	5 642	+9
II	32,68	5 681	35,66	6 205	+9
III	40,11	6 976	43,76	7 610	+9
IV	44,57	7 755	48,62	8 457	+9
V	50,51	8 792	55,10	9 583	+9
VI	59,43	10 344	64,83	11 286	+9

Джерело: складене автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Враховуючи дані таблиці 2.13, прослідковується чітка диференціація оплати праці між робітниками основного виробництва та верстатниками, що відображає різницю в кваліфікації та складності виконуваних робіт. Варто зазначити, що додаткові 9% у зарплаті верстатників стимулюють підвищення професійного рівня працівників та утримання кваліфікованих кадрів на підприємстві. Така політика формує прозору систему матеріальної мотивації та впливає на загальну ефективність використання трудових ресурсів, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці та оптимізації трудових витрат.

Середній рівень тарифної ставки робітників основного виробництва становить приблизно 42,84 грн/год, тоді як для верстатників цей показник дорівнює 46,73 грн/год, що підтверджує стабільно вищий рівень оплати праці працівників більш складних професій.

Одним із ключових індикаторів ефективності використання робочої сили є коефіцієнт плинності кадрів. У 2025 році цей показник на ПАТ «Одескабель» становив 10,8 %, що відповідає вибуттю близько 103 осіб на рік. Для промислового підприємства з чисельністю 954 працівники такий рівень плинності є досить високим і свідчить про наявні проблеми із закріпленням кадрів, недостатню ефективність мотиваційних механізмів та потребу у вдосконаленні соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливим чинником підвищення ефективності використання трудових ресурсів є система професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. На підприємстві робота у цьому напрямі здійснюється за двома основними напрямками: технічне навчання робітників та підвищення кваліфікації фахівців і керівників. Результати такої діяльності наведені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка професійного навчання працівників
ПАТ «Одескабель» за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Темп росту, %		
				2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2023
Отримали професію або підвищили розряд, осіб	35	56	40	160	71,4	114,3
Отримали другу суміжну професію, осіб	5	1	18	20	1800	360
Підвищили кваліфікацію фахівці та керівники, осіб	91	48	26	52,7	54,2	28,6
Всього	131	105	84	80,1	80	61,4

Джерело: складене автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Аналіз таблиці 2.14 свідчить про скорочення масштабів професійного навчання на ПАТ «Одескабель»: загальна кількість охоплених працівників зменшилася зі 131 особи у 2023 році до 84 осіб у 2025 році. Найбільш тривожною є стійка негативна тенденція підвищення кваліфікації фахівців і керівників – показник скоротився в 3,5 раза (з 91 до 26 осіб порівняно з 2023 роком), що потребує перегляду кадрової політики.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

3.1. Науково-методичні засади вдосконалення системи управління персоналом на основі цифрових рішень та програм підтримки благополуччя

Проведений у другому розділі аналіз господарської діяльності ПАТ «Одескабель» засвідчив, що, попри позитивну динаміку ключових показників ефективності використання робочої сили, підприємство стикається з низкою системних проблем у сфері управління персоналом. Як було встановлено, динаміка професійного розвитку працівників є нерівномірною та в цілому має тенденцію до скорочення: у 2025 році загальна кількість охоплених навчанням зменшилася в 1,56 раза порівняно з 2023 роком (зі 131 до 84 осіб), при цьому кількість фахівців і керівників, які підвищили кваліфікацію, скоротилася в 3,5 раза (з 91 до 26 осіб). Хоча окремі показники демонструють позитивні зрушення, однак загальне системне скорочення навчальних програм, особливо для управлінської ланки, свідчить про відсутність безперервного процесу підвищення кваліфікації. Це суперечить сучасним вимогам до формування людського капіталу в умовах цифрової економіки.

Крім того, як показав аналіз фінансового стану підприємства, незважаючи на зростання чистого прибутку до 19 519 тис. грн у 2025 році, фінансова стійкість ПАТ «Одескабель» погіршилася до кризового рівня, що обмежує можливості для масштабних інвестицій у розвиток персоналу. Зазначені проблеми зумовлюють необхідність пошуку економічно ефективних, науково обґрунтованих заходів, які дозволять підвищити ефективність використання робочої сили без значних капітальних витрат.

Сучасна економічна наука у межах парадигми «Праця 5.0», розвинутої у працях А. М. Колота, визначає персонал не просто як сукупність працівників, а як стратегічний ресурс, інвестиції в який забезпечують мультиплікаційний ефект у довгостроковій перспективі. Ключовою особливістю цієї парадигми є перехід

від традиційних моделей управління персоналом до людиноцентричних підходів, що ґрунтуються на цифровізації HR-процесів, безперервному навчанні впродовж життя та комплексній підтримці благополуччя працівників. Як зазначає дослідниця Л. С. Шевченко, цифрова трансформація управління персоналом (HR 4.0) передбачає не просто автоматизацію облікових функцій, а створення інтегрованих цифрових екосистем, які забезпечують персоналізоване навчання, прозору оцінку компетенцій та зворотний зв'язок.

Саме в цьому контексті пропонується два взаємопов'язаних науково-методичних заходи, які ґрунтуються на сучасних досягненнях у сфері управління людськими ресурсами та враховують специфіку діяльності ПАТ «Одескабель»:

1. Цифрова платформа розвитку персоналу з функцією «цифрового гаманця навичок»;
2. Комплексна програма підтримки благополуччя персоналу (well-being), інтегровані в єдину внутрішню цифрову екосистему підприємства.

Перший захід ґрунтується на сучасних концепціях управління знаннями та компетентнісного підходу до оцінки персоналу. Як доведено у дослідженнях В. А. Кучинського та І. В. Долини, компетентнісний підхід дозволяє оцінювати не лише результати праці, а й здатність працівника до адаптації, навчання та інноваційної діяльності, що є критично важливим для підприємств кабельної промисловості в умовах технологічних змін. Однак для практичної реалізації компетентнісного підходу необхідна відповідна інфраструктура, яка забезпечує збір, зберігання, аналіз та візуалізацію даних про компетенції кожного працівника. Такою інфраструктурою виступає цифрова платформа розвитку персоналу (ЦПРП), яка являє собою інтегровану LMS-систему (Learning Management System), що включає модуль дистанційного навчання, модуль сертифікації та модуль аналітики.

Ключовою інновацією пропонованої платформи, що відрізняє її від типових LMS-рішень, є функція «цифрового гаманця навичок» (digital skills wallet). Це персоніфікований електронний профіль кожного працівника, де накопичуються всі верифіковані записи про його професійні досягнення:

сертифікати про проходження курсів, результати атестацій, підтверджені кваліфікаційні розряди, бейджі за участь у внутрішніх тренінгах, а також оцінки, отримані за результатами виробничої діяльності.

Наукове обґрунтування цієї функції базується на теорії самодетермінації (Deci & Ryan), згідно з якою автономія та визнання компетентності є базовими психологічними потребами, задоволення яких стимулює внутрішню мотивацію працівника. Коли працівник має змогу наочно бачити власний прогрес, порівнювати свої досягнення з колегами та розуміти чіткий зв'язок між пройденим курсом і можливістю кар'єрного зростання або додаткового матеріального заохочення, його залученість у навчальні процеси суттєво зростає.

Для ПАТ «Одескабель», де в колективному договорі закріплена диференціація тарифних ставок залежно від розряду, інтеграція «цифрового гаманця» з автоматизованою системою оплати праці створює прямий економічний стимул до підвищення кваліфікації.

Другий захід спрямований на вирішення проблеми психофізичного стану працівників, яка в умовах сучасних українських реалій набуває особливої гостроти. Згідно з дослідженням компанії Gradus Research, проведеним у травні 2025 року, 42 % українських працівників найбільше стресують на роботі через надмірне навантаження, а понад третина (35 %) вказують на невизначеність у компанії як ключовий стрес-фактор. Показник готовності рекомендувати компанію як хороше місце для роботи (eNPS) становить -19, що вказує на низьку лояльність співробітників, причому найбільш незадоволеними є працівники старших вікових груп (45-54 роки – -26, 55-65 років – -34). Це дослідження також виявило, що всі працівники за рівнем вигорання поділяються на п'ять кластерів:

- хронічно перевантажені,
- виснажені та демотивовані,
- балансуючі між натхненням і вигоранням,
- стабільні але байдужі,
- залучені й натхненні.

При цьому 75 % хронічно перевантажених працівників замислюються про звільнення через стрес або вигорання, тоді як серед залучених і натхненних цей показник становить лише 18 %. Найважливішими факторами для працівників, згідно з цим дослідженням, є фінансова винагорода та баланс між роботою й особистим життям (46 %), атмосфера в команді (33 %), гнучка модель роботи (27 %) та можливості кар'єрного зростання (23 %) [29].

Пропонована комплексна програма підтримки благополуччя персоналу базується на відомій у міжнародному менеджменті моделі «п'яти складових благополуччя», яка інтегрує кар'єрне, соціальне, фінансове, фізичне та ментальне благополуччя. З урахуванням фінансових обмежень ПАТ «Одескабель» та специфіки виявлених проблем програма реалізується як додатковий модуль цифрової платформи розвитку персоналу та включає три ключові компоненти, що мають найбільший потенційний вплив на зниження плинності та підвищення продуктивності.

Перший компонент – підтримка ментального здоров'я. Він передбачає надання працівникам анонімного доступу до онлайн-консультацій з психологами (за індивідуальним запитом, без розкриття персональних даних перед роботодавцем), а також до бібліотеки коротких курсів з управління стресом, технік саморегуляції та профілактики емоційного вигорання. Враховуючи результати дослідження Gradus Research, де надмірне навантаження визначено головним стрес-фактором, а 75 % хронічно перевантажених працівників замислюються про звільнення через стрес або вигорання, цей компонент є критично важливим для зниження рівня вигорання серед персоналу ПАТ «Одескабель».

Другий компонент – підтримка фінансового благополуччя. Він реалізується через інтеграцію «цифрового гаманця навичок» з ERP-системою для відображення детального заробітної плати. Додатково працівникам надаються інструменти для моніторингу особистих витрат та короткі поради з фінансового планування (податкова знижка, бюджетування в умовах нестабільності).

Третій компонент – підтримка соціальних зв'язків та визнання досягнень. Він передбачає впровадження внутрішньої системи публічного визнання (функціонал «подяк» та віртуальних відзнак) у межах платформи. Кожен працівник або керівник може надіслати колезі публічну подяку за допомогу, наставництво або якісне виконання завдання. Накопичення таких відзнак впливає на формування внутрішнього рейтингу та (за досягненні порогової кількості) ініціює нарахування невеликої премії або вручення корпоративної відзнаки. Цей компонент зміцнює горизонтальні зв'язки в колективі, створює додаткову нематеріальну мотивацію та є особливо дієвим для працівників старших вікових груп, які, згідно з дослідженням Gradus Research, демонструють найнижчу лояльність і найбільше потребують соціального визнання.

Таким чином, обидва запропоновані заходи є взаємодоповнюючими та формують синергетичний ефект. Цифрова платформа розвитку персоналу забезпечує системний і безперервний розвиток професійних компетенцій та усуває нерівномірність підвищення кваліфікації. Водночас програма підтримки благополуччя, враховуючи високий рівень стресу та ризики вигорання, сприяє збереженню психофізичної здатності працівників ефективно застосовувати набуті знання. Їх спільне впровадження в межах єдиної цифрової екосистеми дозволяє комплексно оцінювати персонал, прогнозувати ризики вигорання та своєчасно реагувати на них, що забезпечує зростання продуктивності праці та покращення фінансових результатів підприємства.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для підвищення ефективності використання робочої сили на ПАТ «Одескабель» пропонується впровадити два взаємопов'язаних заходи: цифрову платформу розвитку персоналу (ЦПРП) з функцією «цифрового гаманця навичок» та комплексну програму підтримки благополуччя персоналу (well-being). Перший захід забезпечує безперервне професійне навчання,

автоматичну фіксацію підвищення кваліфікації та інтеграцію з системою оплати праці. Другий – надає працівникам безкоштовний доступ до анонімних консультацій психолога, курсів фінансової грамотності та внутрішньої соціальної мережі. Обидва заходи об'єднані в єдину цифрову екосистему на базі хмарних технологій, що мінімізує капітальні витрати та забезпечує зручність використання для всіх 954 працівників підприємства.

Впровадження цифрової платформи розвитку персоналу передбачає використання хмарної LMS-системи з інтеграцією до існуючої ERP-системи підприємства. Такий підхід забезпечує автоматизацію процесів навчання, обліку компетенцій та планування розвитку працівників, що підвищує загальну ефективність управління персоналом. На цій основі здійснено розрахунок капітальних витрат на впровадження ЦПРП, які включають придбання ліцензії, налаштування інтеграції, розробку модуля «цифрового гаманця навичок» та навчання персоналу, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Капітальні витрати на впровадження цифрової платформи розвитку персоналу

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, тис. грн	Сума, тис. грн
Придбання корпоративної ліцензії LMS (1000 користувачів)	1 ліцензія	280,0	280
Налаштування та інтеграція з ERP	1 проєкт	150,0	150
Розробка модуля «цифровий гаманець навичок»	1 проєкт	70,0	70
Навчання HR-фахівців та керівників роботи з платформою	20 осіб	5,0	100
Всього капітальних витрат (ЦПРП)	X	X	600

Джерело: складено автором

Крім одноразових капітальних вкладень, функціонування платформи потребує щорічних поточних витрат. Вони включають технічне обслуговування хмарного сервісу, оновлення навчального контенту та оплату праці ІТ-фахівця, який адмініструє систему. Розрахунок поточних витрат наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Поточні витрати на функціонування цифрової платформи розвитку персоналу

Стаття витрат	Розрахунок	Сума на рік, тис. грн
Щорічне обслуговування LMS (15% від вартості ліцензії)	$280,0 \times 0,15$	42,0
Оновлення навчального контенту (створення курсів для кабельників, верстатників тощо)	за кошторисом	80,0
Технічна підтримка та адміністрування (0,25 ставки ІТ-фахівця)	$30,0 \times 12 \times 0,25$	90,0
Всього поточних витрат (ЦПРП)	X	212,0

Джерело: складено автором

Комплексна програма підтримки благополуччя персоналу (well-being) реалізується як додатковий модуль тієї ж цифрової платформи, що забезпечує єдину точку входу для працівників. Вона включає три ключові компоненти: анонімні онлайн-консультації з психологом, курси з фінансової грамотності, а також внутрішню соціальну мережу з системою подяк і рейтингів. Капітальні витрати на впровадження програми well-being представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Капітальні витрати на впровадження програми підтримки благополуччя персоналу

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, тис. грн	Сума, тис. грн
Придбання додаткового модуля well-being для ЦПРП	1 ліцензія	100,0	100,0
Інтеграція well-being модуля до ЦПРП	1 проєкт	80,0	80
Розробка внутрішніх комунікаційних матеріалів (положення, інструкції, брендування)	1 комплект	30,0	30
Всього капітальних витрат (well-being)	X	X	210

Джерело: складено автором

Поточні витрати на функціонування програми підтримки благополуччя персоналу представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Поточні витрати на функціонування програми підтримки благополуччя персоналу

Стаття витрат	Розрахунок	Сума на рік, тис. грн
Доступ до онлайн-консультацій психолога (10 сеансів/міс. × 1000 грн)	$10 \times 12 \times 1,0$	120,0
Адміністрування програми (0,2 ставки HR-фахівця)	$25,0 \times 12 \times 0,2$	60,0
Всього поточних витрат (well-being)	X	180,0

Джерело: складено автором

Загальний обсяг інвестицій у впровадження заходів становить 810 тис. грн, а щорічні витрати на їх функціонування – 392 тис. грн. Реалізація запропонованих рішень спрямована на підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів, тому доцільно оцінити очікуваний економічний ефект.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів формується за двома основними напрямками:

- підвищення продуктивності праці внаслідок системного безперервного навчання
- зниження плинності кадрів за рахунок підвищення залученості, прозорості кар'єрних перспектив і покращення соціально-психологічного клімату

Фактичне охоплення персоналу системним навчанням у 2025 році становило лише 8,8 % (84 особи з 954). Запровадження цифрової платформи розвитку персоналу дає змогу збільшити частку тих, хто щорічно підвищує кваліфікацію, до понад 30 %. За даними світового досвіду, впровадження подібних рішень може забезпечити зростання середньорічного виробітку на 5–7 % у перший рік. Приймаючи консервативний сценарій (5 % приросту), додатковий чистий дохід при незмінній чисельності персоналу становитиме 147 969 тис. грн.

Важливо, що цей ефект має не лише короткостроковий характер, а й формує основу для накопичення людського капіталу. Цифровізація навчання забезпечує системний розвиток компетенцій працівників і створює передумови для стабільного зростання виробничої результативності.

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічного ефекту від підвищення продуктивності праці

Показник	До впровадження (2025 р.)	Після впровадження (прогноз)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2 959 372	3 107 341	+147 969	+5,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 510 258	2 578 035	67 777	+2,7
Середньооблікова чисельність, осіб	954	954	0	0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 102,07	3 257,17	+155,10	+5,0

Джерело: складено автором

Коефіцієнт плинності кадрів на ПАТ «Одескабель» у 2025 році становив 10,8 %, що відповідає вибуттю близько 103 осіб на рік. Вартість заміни одного кваліфікованого працівника (витрати на пошук, найм, адаптацію та первинне навчання), відповідно до експертної оцінки, становить еквівалентно трьом середньомісячним заробітним платам. Середньомісячна заробітна плата працівника у 2025 р. – 27,87 тис. грн, отже витрати на заміну одного працівника – 83,61 тис. грн.

Реалізація комплексної програми підтримки благополуччя разом із прозорою системою кар'єрного зростання дозволяє знизити плинність на 2 в.п. (до 8,8 %), тобто уникнути звільнення приблизно 20 осіб на рік. Валова економія витрат на заміну персоналу становить 1 672,2 тис. грн. Водночас підвищення кваліфікації 50 працівників на рік (збільшення на один розряд, що дає приріст заробітної плати на 9 %) потребує додаткових витрат на оплату праці в розмірі 1 100 тис. грн на рік. Розрахунок економічного ефекту представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів

Показник	До впровадження (2025 р.)	Після впровадження (прогноз)	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,8	8,8	–2,0 в.п.
Кількість звільнень, осіб	103	83	–20
Вартість заміни одного працівника, тис. грн	83,61	83,61	–
Валова економія витрат на заміну, тис. грн	–	–	1 672,2
Додаткові витрати на оплату праці (підвищення розрядів), тис. грн	–	1 100	–1 100
Чиста економія, тис. грн	–	–	572,2

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать, що зниження плинності кадрів формує економічний ефект завдяки скороченню витрат на найм і адаптацію персоналу, тоді як підвищення витрат на оплату праці через зростання кваліфікації має компенсуючий характер і не зменшує загального ефекту.

На основі проведених розрахунків визначимо строк окупності запропонованих заходів (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок чистого грошового потоку та строку окупності запропонованих заходів

Показник	Сума, тис. грн
Річний економічний ефект від підвищення продуктивності	80 192
Річний економічний ефект від зниження плинності кадрів	572,2
Сумарний економічний ефект	80 734,2
Поточні витрати на функціонування цифрової платформи розвитку персоналу	-212,0
Поточні витрати на функціонування програми підтримки благополуччя персоналу	-180,0
Загальні поточні витрати	-392,0
Чистий річний грошовий потік (ΔCF)	80 372,2
Капітальні інвестиції у впровадження заходів	810,0
Строк окупності, років	0,01
Строк окупності, місяців	0,12

Джерело: складено автором

На основі проведених розрахунків встановлено, що запропоновані заходи є економічно ефективними та забезпечують формування позитивного економічного результату. Сумарний економічний ефект становить 80 764,2 тис. грн, що формується за рахунок зростання доходу від реалізації продукції при випереджаючому підвищенні продуктивності праці порівняно зі зростанням витрат, а також економії коштів унаслідок зниження плинності кадрів. Після врахування поточних витрат на функціонування цифрової платформи розвитку персоналу та програми підтримки благополуччя персоналу чистий річний грошовий потік становить 80 372,2 тис. грн, що свідчить про суттєве перевищення отриманих економічних вигод над витратами на реалізацію заходів.

Капітальні інвестиції у розмірі 810,0 тис. грн окупаються протягом 0,01 року (0,12 місяця), що характеризує високу економічну результативність запропонованих рішень. Отримані результати підтверджують доцільність упровадження цифрової платформи розвитку персоналу та програми підтримки благополуччя персоналу, оскільки їх реалізація забезпечує зростання ефективності використання робочої сили та покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Загалом ефективність запропонованих заходів обумовлена поєднанням двох взаємопов'язаних джерел економічного результату – підвищенням продуктивності праці та скороченням витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Такий підхід сприяє не лише отриманню безпосереднього економічного ефекту, а й створює передумови для довгострокового розвитку трудового потенціалу підприємства, підвищення рівня кваліфікації працівників і зміцнення їхньої мотивації до праці.

Для систематизації результатів впровадження пропонує заходів нижче наведено зведену таблицю 3.8, яка містить зміну основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Одескабель» та показників ефективності використання робочої сили.

Таблиця 3.8 – Підсумкові показники ефективності використання робочої сили до та після впровадження заходів

Показник	Одиниця виміру	До впровадження (2025 р.)	Після впровадження (прогноз)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Чистий дохід від реалізації	тис. грн	2 959 372	3 107 341	+147 969	+5,0
Середньооблікова чисельність	осіб	954	954	0	0
Продуктивність праці	тис. грн/особу	3 102,07	3 257,17	+155,10	+5,0
Фонд оплати праці	тис. грн	319 028	320 128	+1 100	+0,34
Зарплатовіддача	грн/грн	9,26	9,71	+0,45	+4,9
Зарплатоємність	грн/грн	0,108	0,103	-0,005	-4,6
Коефіцієнт плинності кадрів	%	10,8	8,8	-2,0	X

Джерело: складено автором

На основі наведених розрахунків встановлено, що впровадження запропонованих заходів забезпечує позитивну динаміку основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається зростання чистого доходу від реалізації, продуктивності праці при одночасному покращенні показників ефективності використання трудових ресурсів, зокрема зниженні коефіцієнта плинності кадрів та підвищенні зарплатовіддачі.

З огляду на викладене, доцільним є впровадження цифрової платформи розвитку персоналу та програми підтримки благополуччя працівників як взаємопов'язаних елементів єдиної системи управління персоналом ПАТ «Одескабель», що дозволить забезпечити підвищення продуктивності праці, покращення фінансових результатів та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження ефективності використання робочої сили та шляхів її підвищення на прикладі ПАТ «Одескабель» було успішно вирішено всі поставлені завдання та досягнуто мети кваліфікаційної роботи.

1. Дослідження сутності та значення персоналу для сучасного підприємства показало, що персонал є не просто сукупністю найманих працівників, а стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентоспроможність та інноваційний розвиток. На основі аналізу наукових підходів (ресурсного, правового, кваліфікаційного, соціально-економічного, інноваційного) уточнено понятійний апарат, розмежовано суміжні категорії «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси», «трудоий потенціал». Доведено, що найбільш комплексним є поняття «персонал», яке інтегрує правовий статус, професійні компетентності, мотиваційні та інтелектуальні можливості працівників. Поглиблено теоретичні засади концепції «Праця 5.0», яка обґрунтовує перехід до людиноцентричної моделі управління персоналом в умовах цифрової економіки.

2. Систематизація сучасних підходів до вимірювання ефективності використання різних категорій працівників дозволила виокремити кількісні показники (продуктивність праці, зарплатовіддача, рентабельність персоналу) та якісні (компетентності, мотивація, лояльність, соціально-психологічний клімат). Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації доцільним є поєднання класичного поетапного аналізу продуктивності праці з компетентнісним підходом, який дозволяє оцінювати здатність працівників до адаптації, навчання та інноваційної діяльності.

3. Визначено внутрішні (організація праці, система мотивації, технологічний рівень) та зовнішні (економічна нестабільність, міграція, мобілізація, дефіцит кваліфікованих кадрів) фактори. Встановлено, що в умовах воєнного стану ключовим стає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх

викликів через внутрішні управлінські рішення, зокрема цифровізацію HR-процесів та програми підтримки персоналу.

4. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Одескабель» показала, що підприємство ПАТ «Одескабель» функціонує на ринку з 1949 року, маючи статус приватного акціонерного товариства (статутний капітал – 14 млн грн, поділений на 56 млн простих іменних акцій номіналом 0,25 грн). Кінцевими бенефіціарами є родини Іоргачових та Меркулових. Профільним напрямом діяльності виступає виробництво волоконно-оптичних кабелів, що доповнюється випуском електричних проводів, кабелів різного призначення та міді. Загальна номенклатура охоплює понад 10 тис. маркорозмірів, об'єднаних у вісім товарних груп. Підприємство посідає провідні позиції серед 41 суб'єкта господарювання у цьому сегменті (Одеська область – 6 виробників). Питома вага експорту до країн ЄС у 2024 р. становила 592,3 млн грн, або 25,5 % загального обсягу реалізації. Управлінська структура побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує координацію роботи з широким асортиментом продукції.

5. Аналіз основних фінансово-економічних показників ПАТ «Одескабель» за 2023–2025 роки засвідчив позитивну динаміку основних результатів діяльності: чистий дохід від реалізації зріс на 62,9% (до 2 959,4 млн грн), валовий прибуток – на 50,5%, підприємство перейшло від збитку у 2023 році (-42 951 тис. грн) до чистого прибутку 19 519 тис. грн у 2025 році. Водночас виявлено серйозні проблеми з фінансовою стійкістю (коефіцієнт концентрації власного капіталу – 0,229 при нормативі $>0,5$, коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 3,36), ліквідністю (коефіцієнт поточної ліквідності 0,976, абсолютної – 0,053) та кризовий тип фінансової стійкості у 2025 році. Це обмежує можливості для масштабних інвестицій у розвиток персоналу та зумовлює необхідність пошуку малозатратних, швидкоокупних заходів.

6. Оцінка ефективності використання робочої сили на ПАТ «Одескабель» показала зростання продуктивності праці на 44,3% (до 3 102,07 тис. грн/особу), зниження трудомісткості на 30,9%, підвищення зарплатовіддачі

з 8,7 до 9,26 грн/грн та рентабельності фонду оплати праці з від'ємного значення (-0,205) до 0,061. Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над заробітною платою становив 1,1 у 2024 році та 1,04 у 2025 році, що свідчить про збереження позитивної тенденції. Однак виявлено негативні аспекти: частка молоді до 30 років – лише 17% (ризик дефіциту кадрів у майбутньому), загальна кількість працівників, охоплених професійним навчанням, скоротилась зі 131 до 84 осіб (на 36%), а підвищення кваліфікації керівників і фахівців – у 3,5 раза. Коефіцієнт плинності кадрів у 2025 році становив 10,8%, що є досить високим для промислового підприємства.

7. Науково-методичні засади вдосконалення системи управління персоналом, розроблені в роботі, базуються на парадигмі «Праця 5.0» та концепції HR 4.0. Запропоновано два взаємопов'язаних заходи, об'єднані в єдину цифрову екосистему підприємства. Перший – цифрова платформа розвитку персоналу (ЦПРП) з функцією «цифрового гаманця навичок» (хмарна LMS-система, інтегрована з наявною ERP-системою підприємства) – забезпечує безперервне дистанційне навчання, автоматичну сертифікацію, верифікацію компетенцій та прямий зв'язок із системою оплати праці. Це дозволяє збільшити частку працівників, які щорічно підвищують кваліфікацію, з 8,8% до понад 30%. Другий – комплексна програма підтримки благополуччя персоналу (well-being) – включає анонімні онлайн-консультації психолога (зниження стресу та вигорання), інструменти фінансової грамотності та внутрішню соціальну мережу з системою публічного визнання досягнень. Програма спрямована на підвищення залученості та лояльності, особливо серед працівників старших вікових груп.

8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що капітальні інвестиції у впровадження цифрової платформи розвитку персоналу та програми підтримки благополуччя становлять 810 тис. грн, а щорічні поточні витрати на їх функціонування – 392 тис. грн. Річний економічний ефект від підвищення продуктивності праці (з урахуванням зростання чистого прибутку) дорівнює 80 192 тис. грн, а чиста економія витрат на заміну персоналу завдяки зниженню коефіцієнта плинності з 10,8 % до 8,8 % – 572,2 тис. грн. Сумарний

річний економічний ефект досягає 80 764,2 тис. грн, чистий річний грошовий потік – 80 372,2 тис. грн. Строк окупності капітальних вкладень становить 0,01 року (0,12 місяця), що підтверджує високу економічну ефективність запропонованих заходів та доцільність їх впровадження на ПАТ «Одескабель».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голобородько А. Ю., Плевако Н.О., Кусова Д. М. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Випуск №4(43). 2023. С. 54-62. DOI: [10.31673/2415-8089.2023.041313](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041313) (дата звернення: 05.01.2026)
2. Акельма В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. Випуск №8. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853> (дата звернення: 05.01.2026)
3. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентісний аспект. *Економіка та суспільство*. Випуск №53. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (дата звернення: 05.01.2026)
4. Колот А. М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт. КНЕУ. Київ, 2025. С. 84. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
5. Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. Випуск №12 (124). 2023. С. 163-167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
6. Пучкова С. І., Колєв М. О. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*. Випуск №3. 2024. С. 245-253. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(37))
7. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом : підруч. Луцьк, 2023. 396.
8. Про оплату праці : Закону України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.01.2026)

9. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 05.01.2026)
10. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. Вип. №4 (50). 2020. С. 57-65. DOI: 10.15276/ETR.04.2020.8
11. Орленко О.М., Афанасьєва В.Д. Сучасні підходи до управління персоналом на прикладі ТНК. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Випуск № 10 (323). 2024. С. 103-109. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-103-109>
12. Шевченко Л.С. HR 4.0: Революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. Вип.№4 (43). 2020 С. 26-45. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-26
13. Новіченко Л. С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. *International scientific journal «Internauka»*. Випуск №3 (59). 2022. С. 21-28.
14. Танасюк І., Орленко О. Основні напрями підвищення продуктивності персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Випуск № 11 (263). 2018. С. 179-196. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/263/pdf/179-196.pdf>
15. Кучинський В. А., Долина І. В. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. Вип.№4. 2022. С. 59-66. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.59>
16. Bashar Habib oglu, S., Fidan Mazahir, V., & Jamil Zaur oglu, H. Фактори, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і регіон*. Випуск №3(94). 2024. С. 105-113. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3488](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3488)
17. Крикун О.О., Донець М.Е. Чинники та умови підвищення продуктивності персоналу організації. *Perspectives of contemporary science:*

theory and practice : матеріали міжнарод. науково-практ. конф., 1 квіт.– 3 квіт. 2024 р. Львів, 2024. С. 902-906. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=gPWzxF8AAAAJ&citation_for_view=gPWzxF8AAAAJ:HDshCWvjkBEC

18. Ткаченко О.П., Яковець К.Є. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів на основі бенчмаркінгу. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали IV міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 травня 2023 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С 46-46.

19. Орленко О.М., Комарніцька Я.О. Діджиталізація – невід’ємний чинник розвитку сучасного підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конфер., 2-3 березня 2023 р. ВНТУ. Вінниця, 2023. С. 401-402. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/f56fec68-dc09-436e-ba63-8a1642cb3c91/content#page=402>

20. Орленко О.М., Петкова К.М. Інтеграція ERP-рішень SAP у структуру управління ресурсами підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : збірник матер. чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конфер. 12 вересня 2025 р. ОНЕУ. Одеса, 2025. С. 369-370. URL: <https://surl.li/bgfjzl>

21. Морєва А.О., Мельник Є.Б. Трудовий потенціал як ключовий елемент розвитку підприємницького потенціалу. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки* : збірник матеріалів всеукр. наук.-практ. конфер. молодих вчених., 16 жовтня 2025р. ОНЕУ. Одеса, 2025. С. 39-40.

22. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: <https://surl.cc/vlebrj> (дата звернення: 16.01.2026)

23. Історія заводу. *Odeskabel*. URL: <https://odeskabel.com/ua/about/history.html> (дата звернення: 20.01.2026)

24. Досьє компанії. *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7834299&tb=file> (дата звернення: 20.01.2026)

25. Виробництво волоконно-оптичних кабелів (27.31). URL: <https://youcontrol.market/catalog/vyrobnytstvo-elektroniky/27.31> (дата звернення: 20.01.2026)
26. Продукція ПАТ «Одескабель». *Odeskabel*. URL: <https://odeskabel.com/ua/products.html> (дата звернення: 20.01.2026)
27. Портфоліо. *Odeskabel*. URL: <https://odeskabel.com/ua/about/portfolio.html> (дата звернення: 20.01.2026)
28. Фінансові показники. *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=7834299&tb=financial-statements (дата звернення: 20.01.2026)
29. 77% українських працівників стресують через навантаження та невизначеність. URL: https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20250523-77-ukrayinskyh-praczivnykiv-stresuyut-cherez-navantazhennya-ta-nevyznachenist/?utm_source=copilot.com (дата звернення: 15.04.2026)

Додаток А

