



## АНОТАЦІЯ

**Пристаж Т. О. Удосконалення системи управління персоналом організації, на прикладі ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 63 сторінки, 13 рисунків, 16 таблиць, 2 додатки, 28 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – персонал підприємства.

**Предмет дослідження** – система управління персоналом підприємства.

**Мета роботи** – дослідити систему управління персоналом ПАТ «Одескабель» та запропонувати шляхи її вдосконалення.

**Методи дослідження** – фінансовий аналіз; метод порівняння; логіко-економічний аналіз; метод синтезу; метод аналізу; системний підхід та інші.

Запропоновані рекомендації, які включають розробку підходів щодо управління кадрами ПАТ «Одескабель» в кризових умовах та оптимізацію кар'єрного зростання працівників досліджуваного товариства через розробку індивідуальних кар'єрних планів.

Основні результати, що були отримані як підсумок виконання роботи, можуть бути запроваджені в господарську діяльність товариства.

**Ключові слова:** організація, управління, персонал, кар'єрний план, тайм-менеджмент, кризові умови.

## SUMMARY

### **Prystazh T. Improvement of the organization's personnel management system (PJSC “Odesa cable plant “Odescable” as a case study)**

Qualifying bachelor paper consists of 63 pages, 13 figures, 16 tables, 2 appendices and 28 references.

**The subject of paper** is organization's personnel management system.

**The object of paper** is organization's personnel.

**The aim of paper** is to investigate the personnel management system of PJSC "Odescabel" and to propose ways for it's improvement.

**The results are obtained** with the following research methods: financial analysis; method of comparison; logical and economic analysis; synthesis method; method of analysis; system approach and others.

To develop approaches to the personnel management of PJSC "Odeskabel" under crisis conditions and to optimize the employees career growth of the investigated organization through individual career plans development have been proposed.

The main results obtained as conclusion of the paper can be implemented in the organization activity.

**Key words:** organization, management, personnel, career plan, time management, crisis conditions.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>7</b>
1.1 Персонал як об’єкт управління .....	7
1.2 Система управління персоналом організації .....	11
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД «ОДЕСКАБЕЛЬ»» .....</b>	<b>17</b>
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» .....	17
2.2 Аналіз основних тенденцій системи управління персоналом ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» .....	24
<b>РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАДЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....</b>	<b>34</b>
3.1 Розробка підходів до управління кадрами ПАТ «Одескабель» в кризових умовах .....	34
3.2 Оптимізація кар’єрного зростання працівників ПАТ «Одескабель» через розробку індивідуальних кар’єрних планів .....	40
<b>РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ .....</b>	<b>50</b>
4.1 Безпека в системі «людина–техніка–середовище» .....	50
4.2 Чинники, що впливають на тяжкість ураження електричним струмом	52
Висновки .....	56
Бібліографія.....	59
Додатки.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи** полягає в тому, що успіх організації в сучасному світі залежить від багатьох чинників. Найважливішим чинником вважають персонал. Від людини залежать результати роботи організації, тому вимоги до кваліфікації, знань, навиків працівника постійно зростають. Сучасна організація намагається побудувати власну діяльність таким чином, щоб використати можливості працівників, при цьому створюючи умови для розвитку їх потенціалу. Якісний персонал і досконала система управління ним веде до підвищення ефективності роботи організації і зміцнення її конкурентної позиції на ринку.

Серед науковців багато уваги приділяється вивченню підходів до управління персоналу. Теоретичні і практичні дослідження в даній сфері були опубліковані в багатьох наукових працях. Серед фахівців, що вивчали особливості управління персоналом та пропонували шляхи її вдосконалення є Гордєєва-Герасимова Л. [1], Шаповал О. А., Таранічев С. Л. [2], Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С. [3], Волобуєв М. І. [7], Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. [9], Петрик Ю. С., Михайленко О. В. [10] та багато інших.

**Мета роботи** – дослідити систему управління персоналом ПАТ «Одескабель» та запропонувати шляхи її вдосконалення.

**Завдання роботи** включають:

- 1) розглянути основи управління персоналом сучасної організації;
- 2) проаналізувати систему управління персоналом ПАТ «Одескабель»;
- 3) обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом ПАТ «Одескабель»;
- 4) дослідити питання безпеки в системі «людина–техніка–середовище» та чинників, що впливають на тяжкість ураження електричним струмом.

**Об’єкт дослідження** – персонал підприємства.

**Предмет дослідження** – система управління персоналом підприємства.

**Методи дослідження:** фінансовий аналіз; метод порівняння; логіко-економічний аналіз; метод синтезу; метод аналізу; системний підхід та інші.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що отримані результати вивчення теоретичних основ управління персоналом та визначення напрямків вдосконалення системи управління персоналу ПАТ «Одескабель», можуть бути реалізовані для підприємств різних галузей національної економіки.

**Інформаційна база роботи:** праці українських і зарубіжних фахівців, навчальні підручники, методичні посібники, монографії, фінансові і кадрові документи ПАТ «Одескабель» за 2022-2023 роки.

**Структура та обсяг роботи.** Робота включає вступ, чотири розділи, висновки. Дослідження містить 63 сторінки тексту, 13 рисунків, 16 таблиць, 2 додатки. Бібліографія включає 28 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Персонал як об'єкт управління

Кожна комерційна організація хоче бути успішною на ринку і отримувати прибуток. І не останню роль в здійсненні цього бажання відіграє персонал організації, адже саме від знань, вмінь, кваліфікації і навиків персоналу залежить результати роботи організації. Фактично, щоб організація була успішною, потрібно ефективно управляти усіма її процесами і ресурсами, але усіма ними, по великому рахунку, управляє персонал. Персонал впливає не те, чи організація досягне успіху і чи буде конкурентоспроможною. Саме тому система управління персоналом є настільки важливою.

Персонал – це працівники, які найняла організація для виконання поставлених завдань і які володіють певними навиками і мають спеціальну кваліфікацію [2, с. 99].

Персонал – це сукупність фізичних осіб, що перебувають у відносинах з організацією як юридичною особою, і дані відносини регулюються відповідними документами. Персонал – це фізичні особи, зазвичай звичайні наймані працівники та фізичні особи – власники організації, що уклали належні трудові угоди та отримують плату за свою працю та мають право на отримання частини прибутку організації [3, с. 6].

Персонал – це сукупність працівників організації (незважаючи на їх якості і кваліфікацію), що працюють за наймом та мають трудові відносини із роботодавцем [4, с. 84; 5, с. 21].

Персонал – це сукупність усіх працівників організації, які поєднуються цілями, технологією та засобами діяльності [6, с. 8].

Персонал є важливим ресурсом організації і як ресурс має ряд властивостей [7]:

- 1) люди і генерують, і споживають різні духовні і матеріальні цінності;
- 2) людське життя дуже багатогранне, і праця – це одна із його граней. Щоб організація отримувала максимальний позитивний результат від людської праці, потрібно завжди враховувати потреби людини;
- 3) людина постійно розвивається (як особистість, як фахівець, як член суспільства);
- 4) людина свідомо обирає сферу своєї професійної діяльності та місце роботи. Також вона свідомо ставиться до управлінського впливу, який здійснює керівник на її працю та її розвиток;
- 5) під час виконання своїх професійних обов'язків людина одночасно виступає як об'єкт, так і суб'єкт управлінського впливу. Суб'єктом управління людина є тоді, коли приймає управлінські рішення і керує організацією чи її підрозділами. Об'єктом управління людина є, коли прийняті іншими рішення виконує і нею керують інші;
- б) розвиток суспільства і науково-технічний прогрес підвищують роль знань, моральних і інтелектуальних характеристик працівника, які формуються протягом тривалого часу і можуть повністю розкритись за сприятливих обставин;
- 7) професійні, лідерські, ділові, особистісні, організаційні характеристики працівника можуть проявлятися ним за певних обставин, проте їх ступінь прояву може залежати і від самого працівника та його ставлення до них.

Таким чином, персонал є носієм певних як психофізіологічних властивостей, так і професійних якостей [3, с. 25]. Наявні професійні якості працівників зазвичай визначають професійно-кваліфікаційну структуру персоналу організації. Досить відома форма класифікації передбачає поділ працівників на три групи [3, с. 25]:

- «білі комірці»;
- «сині комірці»;
- працівники сфери обслуговування.

Також часто використовуються інші види класифікації персоналу організації (табл. 1.1).



Таблиця 1.1 – Класифікація персоналу організації

Класифікаційна ознака	Професійно-кваліфікаційна структура персоналу
1	2
Функції в процесі виробництва	- інженерно-технічні працівники - службовці - робітники - молодший обслуговуючий персонал - учні тощо
Участь працівників в технологічному процесі	- інженерно-технічні працівники (керівники, спеціалісти, технічні виконавці) - робітники (основні, допоміжні)
Термін роботи	- постійні - тимчасові - сезонні
Взаємодія в процесі управління	- управлінський персонал (керівники, спеціалісти) - виробничий персонал (робочі: основні, допоміжні)

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 25; 5, с. 21;]

В працях науковців можна знайти ще інші класифікації як персоналу організації загалом, так і окремих його категорій. Так, наприклад, враховуючи наявний рівень освіти й практичний досвід працівників-спеціалістів можна поділити на чотири групи [8, с. 12-13]:

- спеціалісти найвищої кваліфікації (наявні наукові ступені і вчені звання);
- спеціалісти вищої кваліфікації (наявні базова чи повна вища освіта по відповідній спеціальності та великий практичний досвід);
- спеціалісти середньої кваліфікації (наявні середня спеціальна освіта та незначний практичний досвід);
- спеціалісти-практики (фахівці, що займають певні посади, можуть мати практичний досвід, але спеціальної освіти не мають).

Щодо робітників, то виділяють такі їх категорії відповідно до їх рівня кваліфікації [8, с. 13]:

- висококваліфіковані – це робітники, котрі пройшли тривалу (2-3 роки) підготовку, мають ґрунтовні знання і великий практичний досвід та зазвичай виконують дуже складні і важливі завдання,

- кваліфіковані – це робітники, котрі пройшли необхідну (1-2 роки) підготовку, мають значний практичний досвід і можуть виконувати складні роботи;
- малокваліфіковані – це робітники, котрі пройшли нетривалу (кілька тижнів) підготовку і можуть виконувати нескладні роботи;
- некваліфіковані – це робітники, які не мають спеціальної підготовки і можуть виконувати прості завдання.

Основними характеристиками персоналу організації вважають структуру персоналу і його чисельність [3, с. 25].

Структура персоналу – сукупність певних груп працівників, котрих об'єднали відповідно до певних ознак. Зазвичай виділяють такі форми структури персоналу [3, с. 25-27]:

- штатна структура – визначає кількісно-професійний склад працівників організації, розмір оплати праці кожної професії, а також фонд зарплати;
- організаційна структура – відображає склад підрозділів і підпорядкованість працівників, взаємозалежність рівнів чи ланок управління організацією;
- функціональна структура – вказує на розподіл управлінських функцій між керівниками і окремими підрозділами;
- рольова структура – характеризує розподіл ролей між працівниками, тобто вказує на комунікаційні і поведінкові ролі працівників, їх участь у виробничому процесі тощо;
- соціальна структура – вказує на розподіл працівників за віком, статтю, рівнем освіти, сімейним станом тощо.

Чисельність працівників – це кількість працівників, які офіційно працюють в організації [3, с. 27]. На чисельність працівників впливають такі чинники, як масштаби діяльності, фінансові можливості, рівень автоматизації та механізації процесів та інші.

Отже, персонал – це важливий ресурс будь-якої організації, але разом з тим людський ресурс має відмінності від інших видів ресурсів, що наявні в організації.

Саме тому, про працівників і їх розвиток має бути постійна турбота зі сторони керівників, що стимулює організацію до успіхів у майбутньому.

## **1.2 Система управління персоналом організації**

Сучасне нестійке і невизначене зовнішнє середовище негативно впливає на діяльність будь-якої організації та веде до виникнення багатьох проблем. Однією із найбільш важливих стає підвищення ефективності управління персоналом. Саме тому розуміння суті системи управління персоналом допомагає знайти найбільш оптимальні шляхи для підвищення її ефективності.

Система управління персоналом – це комплекс цілей і завдань, основних напрямків діяльності, видів, методів і механізму управління, які направлені на зростання продуктивності й якості роботи організації та її працівників [5, с. 22].

Система управління персоналом організації – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які сприяють реалізації процесу управління персоналом, враховуючи цілі і основні напрямки діяльності організації [8, с. 20]. Дана система є однією із підсистем управління організацією.

Управління персоналом – це вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності [3, с. 6].

Управління персоналом – це комплексна система, до складу якої входять різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками з метою забезпечення достатньої кількості кваліфікованих працівників, котрі потрібно мотивувати для виконання потрібних виробничих функцій та забезпечити потрібну виробничу поведінку [9]. На думку авторів, управління персоналом означає, що працівники організації є цінним ресурсом і до них потрібно відповідно ставитись.

Управління персоналом – це процес планування, найму, оцінки, розвитку та мотивації працівників, що спрямований на ефективне використання персоналу, а також досягнення встановлених цілей організації та окремого працівника [5, с. 19].

Зазвичай кожна існуюча організація вже має певну сформовану систему управління персоналом. Основними причинами для її удосконалення можуть бути [8, с. 20]:

- реструктуризація існуючої організації;
- злиття чи навпаки поділ організації;
- створення нової організації.

До цілей функціонування системи управління організацією відносять [5, с. 23]:

- зростання ефективності діяльності організації;
- підвищення конкурентоспроможності організації;
- формування позитивного іміджу організації серед усіх зацікавлених сторін;
- забезпечення високого рівня соціальної ефективності діяльності персоналу організації.

Основними завданнями сфери управління персоналом, вирішення яких сприяє досягненню вище вказаних цілей, є [5, с. 25]:

- забезпечення потреби організації в необхідній кількості працівників і необхідної кваліфікації;
- формування взаємозамінності працівників організації;
- ефективне використання як потенціалу працівника, так і потенціалу всього колективу;
- забезпечення належних умов праці персоналу;
- формування стабільного колективу;
- забезпечення реалізації потреб та інтересів працівника;
- узгодження соціальних і виробничих завдань організації;
- підвищення ефективності управління кадрами в організації загалом.

Процес формування ефективної системи управління персоналом в організації має ґрунтуватись на дотриманні певних принципів [5, с. 27]. Їх ділять на дві групи:

- загальні принципи;
- часткові принципи.

До загальних принципів управління персоналом відносять комплексність, плановість, науковість, відповідальність, зацікавленість, безперервність, економічність та інші.

До часткових принципів управління персоналом організації відносять індивідуалізація роботи з персоналом; відповідність системи управління персоналом цілям організації; демократизація роботи з персоналом; підбір працівників із врахуванням їх сумісності із колективом; інформатизація кадрової роботи; демократизація кадрової роботи та інші.

Управління персоналом розглядає людину, що бере участь в діяльності організації, в сукупності усіх її проявів та з позицій багатогранності. Такими чином, людина є суб'єктом [3, с. 8]:

- біологічним (має фізичні здібності);
- інтелектуальним (має розумові здібності);
- економічним (може як створювати, так і споживати блага);
- соціальним (в процесі діяльності взаємодіє з іншими людьми);
- політичним (є громадянином країни і суб'єктом політичних процесів);
- правовим (має певні права і обов'язки);
- культурним (є носієм певних культурних норм і цінностей);
- моральним (є носієм певних моральних норм);
- емоційно-вольовим (має характер і силу волі).

Управління персоналом включає такі основні функції [5, с. 19]:

- встановлення цілей та визначення напрямків роботи з персоналом організації;
- визначення способів досягнення цілей;
- виконання прийнятих рішень рішень;
- контроль виконання рішень, що були заплановані;
- мотивація працівників;
- координації заходів, що були заплановані і розроблені.

Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом організації, відображені на рисунку (рис. 1.).

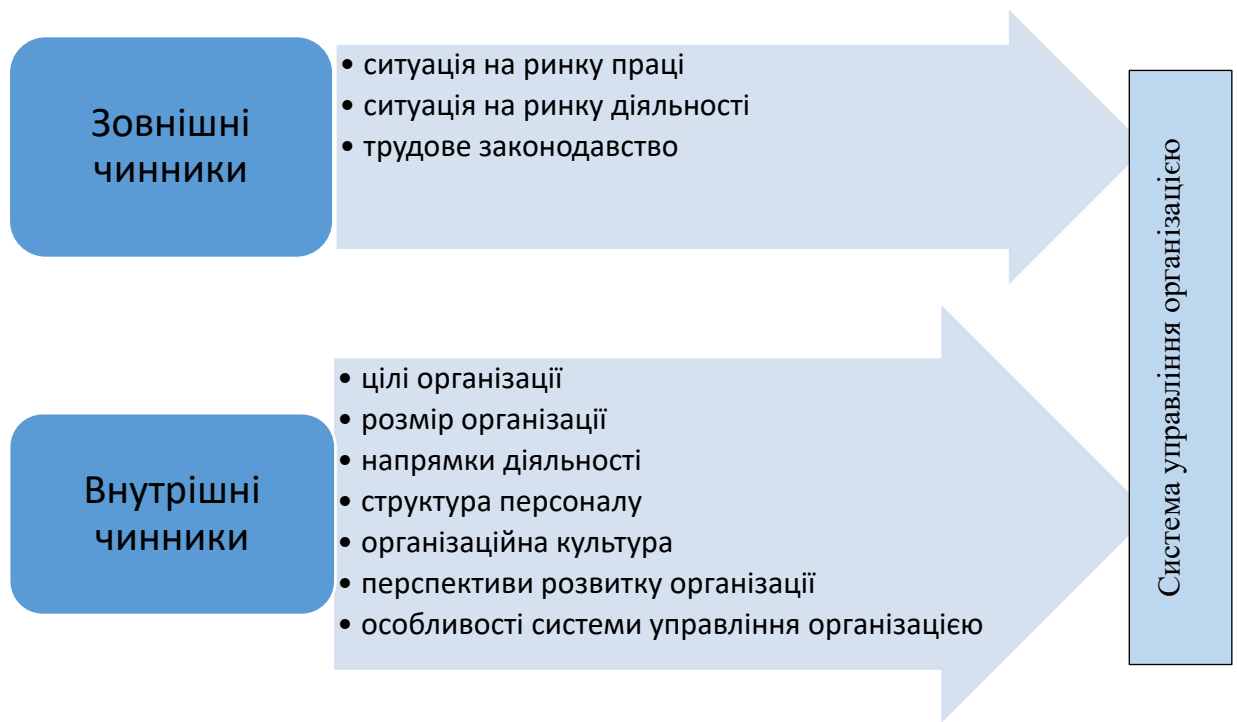


Рисунок 1.1 – Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом організації

Джерело: [4, с. 86]

Враховуючи масштаби завдань і необхідний час для їх виконання, управління персоналом, на думку фахівців, може здійснюватись на трьох рівнях [5, с. 19]:

- 1) оперативний рівень – включає усі функції управління персоналом та охоплює як безпосередню сферу його ділової активності, так і відповідну сферу впливу управління персоналом;
- 2) тактичний рівень – показує залежність роботи з персоналом від загальних управлінських процесів, що відбуваються в організації;
- 3) стратегічний рівень – вказує на орієнтацію системи управління персоналом на зростання ефективності діяльності організації в довгостроковій перспективі; забезпечує конкурентоспроможність організації і успішну реалізацію її ділової стратегії, а також зв'язок усіх функціональних стратегій (зокрема кадрової із ними).

Підсистеми управління персоналом організації зображені на рисунку (рис. 1.2).

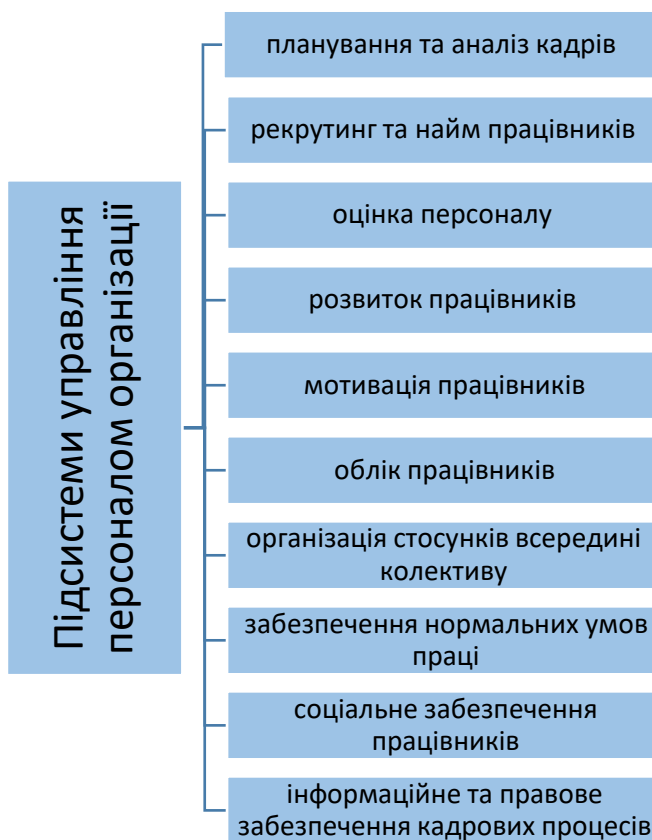


Рисунок 1.2 – Підсистеми управління персоналом організації

Джерело: [4, с. 87]

Сучасна система управління персоналом організації має ряд проблем, для вирішення яких потрібно ще багато працювати. До цих проблем відносять [5, с. 9]:

- недостатня дієвість інструментів, що використовуються в системі управління персоналом;
- недостатня увага питанням розробки і обґрунтування кадрової політики організації;
- низька ефективність спеціальних кадрових заходів (наприклад, найм працівників, оцінка персоналу, розвиток персоналу тощо);
- низький рівень впровадження соціального партнерства в щоденну практику організацій;
- низька орієнтація на отримання соціальної ефективності в управлінні персоналом;
- недостатня увага до здійснення оцінки ефективності управління персоналом організації та інші.

Основними напрямками вдосконалення системи управління персоналом сучасної організації можуть бути [10, с. 129-130]:

- зниження ризиків і помилок при підборі та переміщенні працівників;
- пошук працівників, котрі зможуть генерувати нові та нестандартні ідеї для розвитку організації;
- матеріальна і моральна підтримка працівників при несприятливих ситуаціях в середовищі організації;
- реалізація заходів розвитку працівників організації;
- покращення умов праці та її безпеку для персоналу організації тощо.

Таким чином, побудова ефективної системи управління персоналом організації – це складний процес, який потребує від організації значних зусиль. Але разом з тим система управління персоналом сучасної організації є дуже динамічною і постійно потребує вдосконалення, що веде до зростання ефективності діяльності організації загалом і досягненні нею стратегічних цілей.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД «ОДЕСКАБЕЛЬ»

#### 2.1 Загальна характеристика ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»

Публічне акціонерне товариство «Одеський кабельний завод «Одескабель» (скорочено ПАТ «Одескабель») – це одне за найбільших в Україні підприємств по виготовленню кабелів різного призначення. Юридична адреса підприємства: м. Одеса, вул. Миколаївська дорога, 144.

Статутний капітал товариства – 14 млн. грн., що поділений на 56 млн. акцій. Структура власників акцій подана на рисунку (рис.2.1).

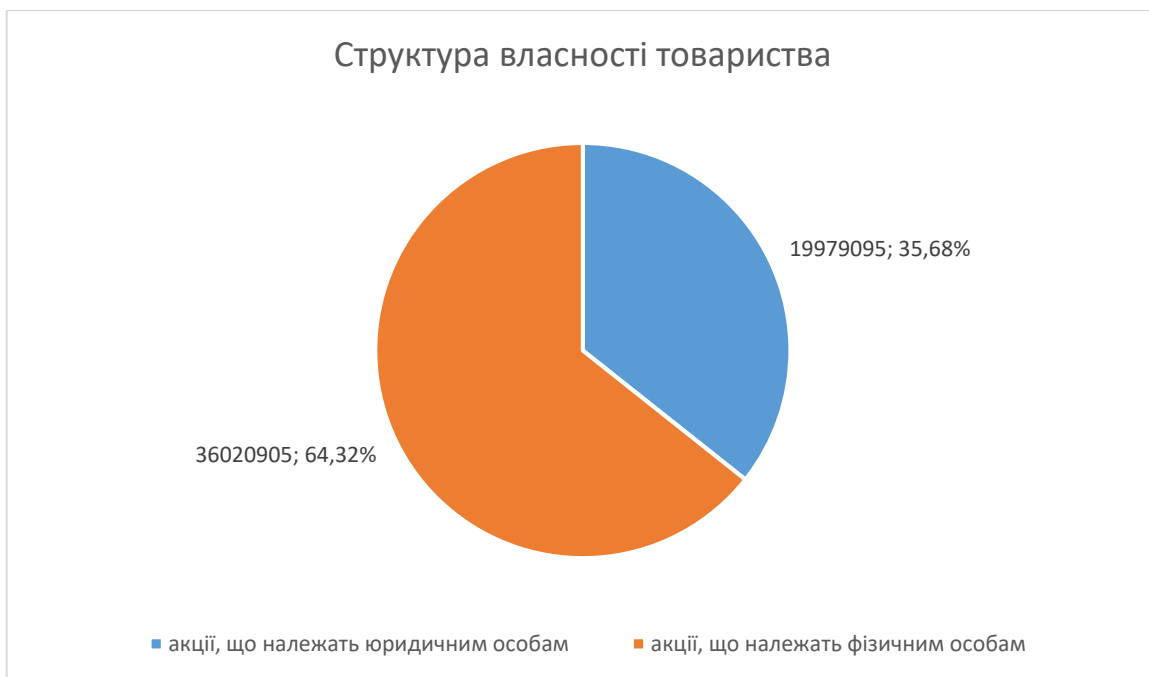


Рисунок 2.1 – Структура власності товариства

Джерело: [15]

Підприємство засноване в 1949 році і його історія насичена різними подіями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні етапи розвитку ПАТ «Одескабель»

Часові межі	Основні події в ПАТ «Одескабель»
1	2
1949 рік	Виготовлено перші метри освітлювального кабелю ПРД-2х1,5
1953-1956 роки	Введено в дію потужності по виготовленню кабельних виробів із полівінілхлоридною ізоляцією, телефонних проводів і міських кабелів від 10 до 600 пар та інші
1960-1970 роки	Відбувається технічне переозброєння корпусів і обладнання
1970-1980 роки	Підприємство зростає і впроваджує новачії (міський телефонний кабель з числом пар до 2400 включно)
1980-1986 роки	Введено в дію автоматичні лінії з виробництва телефонних жил і 10-ти парного телефонного кабелю з гідрофобним заповнювачем
1990-1992 роки	Вихід на міжнародний ринок (продаж на ринках Австралії, Ірландії, Німеччини), введено в дію ділянку по виготовленню оптичних кабелів для сільських, міських, зонових і магістральних ліній передач, для річкових переходів
1996 рік	Підприємство перетворено на відкрите акціонерне товариство
1998-1999 роки	Підприємство почало працювати в системі стандарту якості ISO-9002 і отримало відповідний сертифікат якості
2000-2001 роки	Побудовано цех з випуску LAN-кабелів для комп'ютерних мереж та корпоративних систем
2002 рік	Було впроваджено систему якості ISO 9001:2000
2003 рік	Введено в дію цех по виготовленню мідної катанки (вона є головним матеріалом для виготовлення мідного кабелю зв'язку)
2005 рік	Введено в дію цех з виготовлення внутрішньооб'єктового волоконно-оптичного кабелю
2007 рік	Введено в дію цех з виготовлення силових кабелів напругою до 1 кВ
2008 рік	Модернізовано потужності з виготовлення LAN-кабелів, розпочато виготовлення нагрівальних кабелів
2009 рік	Введено в дію потужності з виготовлення силового мідного та алюмінієвого кабелю до 10 кВ
2010 рік	Введено в дію потужності для подвоєння випуску цифрових та LAN-кабелів
2011	Введено в дію потужності для виготовлення силового кабелю напругою до 35 кВ, підприємство перейменовано на ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»
2012 рік	Введено в дію потужності для виготовлення нагрівальних секцій торговельної марки WOKS (призначені для теплої підлоги, систем антизледеніння, сніготанення, прогріву ґрунту й зігріву труб) та дротів ПВС, армованих кутною виделкою із заземленням
2013 рік	Освоєно виготовлення вогнестійких кабелів з ізоляцією і оболонкою з спеціальних безгалогенних компаундів, ресертифікована систему менеджменту якості підприємства за міжнародним стандартом ISO 9001:2008
2014 рік	Отримано нагороду на 10-му турнірі з якості країн Центральної та Східної Європи (за досягнення в галузі ділового вдосконалення та якості)
2015 рік	Введено в експлуатацію складський логістичний центр

## Продовження табл. 2.1

1	2
2016-2017 роки	Проведено реконструкцію цеху з виробництва волоконно-оптичних кабелів (зросли його можливості з виготовлення продукції у 2 рази)
2018 рік	Збільшено потужності по виготовленню LAN-кабелю (на 70%), поведені роботи по модернізації потужностей по виготовленню енергетичних кабелів
2019 рік	Змонтовано багатофункціональне обладнання компанії С.М.Caballé, котре дозволило на одному обладнанні виготовляти різні види продукції
2020 рік	Отримано європейський сертифікат на сімейство кабелів H1Z2Z2-K для фотоелектричних систем
2021 рік	Відкрито представництво в Молдові і Румунії

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Товариство має свій логотип, що подано на рисунку (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Логотип товариства

Джерело: [15]

Основні види діяльності товариства [16]:

- виготовлення волоконно-оптичних кабелів;
- виготовлення інших видів електричних і електронних кабелів і проводів;
- виготовлення міді;
- виготовлення і реалізації іншого обладнання;
- збирання та виготовлення окремих видів відходів (як вторинної сировини);
- інші.

Основними видами продукції товариства є [15]:

- телекомунікаційні кабелі;
- мідні і волоконно-оптичні кабелі зв'язку;
- радіочастотні кабелі;
- цифрові або LAN-кабелі;
- силові та нагрівальні кабелі, проводи й шнури різного призначення.

Загальна номенклатура продукції товариства включає більше ніж 3000 маркорозмірів кабелів, дротів, шнурів та іншої продукції [15].

Проаналізуємо фінансові результати господарської діяльності ПАТ «Одескабель» за 2022-2023 роки. Результати дослідження подамо у вигляді таблиці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів господарської діяльності ПАТ «Одескабель» за 2022-2023 роки

Показник	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Відхилення	
			+/-, тис. грн.	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	1560833	1817076	256243	16,4
Собівартість реалізованої продукції	1234091	1518638	284547	23,1
Валовий прибуток	326742	298438	-28304	-8,7
Інші операційні доходи	98241	59325	-38916	-39,6
Адміністративні витрати	134683	140147	5464	4,1
Витрати на збут	71433	101747	30314	42,4
Інші операційні витрати	96710	67912	-28798	-29,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	122257	47957	-74300	-60,8
Інші фінансові доходи	2727	2018	-709	-26,0
Інші доходи	7253	5589	-1664	-22,9
Фінансові витрати	75111	85368	10257	13,7
Інші витрати	83238	17722	-65516	-78,7
Фінансовий результат до оподаткування	-26112	-47526	-21414	82,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(1125)	4575	5700	-506,7
Чистий фінансовий результат	-27237	-42951	-15714	57,7

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Як видно з табл. 2.2, в 2023 році в порівнянні з 2022 роком в досліджуваному товаристві відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції (на 256243 тис. грн. або на 16,4%) та собівартості реалізованої продукції (на 284547 тис. грн. або на 23,1%), проте собівартість продукції росте швидше, ніж виручка. Це в свою чергу привело до зниження величини валового прибутку (на 28304 тис. грн. або на 8,7%) ПАТ «Одескабель». Разом з тим протягом аналізованого періоду відбулося зменшення інших операційних доходів товариства (на 38916 тис. грн. або на 39,6%).

Якщо аналізувати витрати ПАТ «Одескабель», то протягом аналізованого періоду відбулося зростання адміністративних витрат (на 5464 тис. грн. або на 4,1%) і витрат на збут (на 30314 тис. грн. або на 42,4%), але зменшення інших операційних витрат (на 28798 тис. грн. або на 29,8%). Це в свою чергу призвело до зменшення фінансового результату від операційної діяльності (на 74300 тис. грн. або на 60,8%).

Також протягом 2022-2023 років відбулося зменшення інших фінансових доходів (на 709 тис. грн. або на 26,0%), інших доходів (на 1664 тис. грн. або на 22,9%) та інших витрат (на 65516 тис. грн. або на 78,7%) в ПАТ «Одескабель» з одночасним зростанням фінансових витрат (на 10257 тис. грн. або на 13,7%), що призвело до зростання збитків як фінансового результату до оподаткування (на 21414 тис. грн. або на 82,0%) та отримання чистих збитків, величина яких протягом аналізованого періоду ще більше зросла (на 15714 тис. грн. або на 57,7%).

Проаналізуємо операційні витрати ПАТ «Одескабель» за 2022-2023 роки. Результати аналізу подамо у вигляді таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз операційних витрат ПАТ «Одескабель» за 2022-2023 роки

Елементи операційних витрат	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Відхилення	
			+/-, тис. грн.	%
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	1101456	1438061	336605	30,6
Витрати на оплату праці	171010	209116	38106	22,3

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Відрахування на соціальні заходи	36242	40869	4627	12,8
Амортизація	52254	46347	-5907	-11,3
Інші операційні витрати	159252	179883	20631	13,0
Разом	1520214	1914276	394062	25,9

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Як бачимо з табл. 2.3 протягом 2023 року в порівнянні з 2022 роком відбулося зростання операційних витрат (на 394062 тис. грн. або на 25,9%). Причинами цього стали зростання майже усіх статей витрат, окрім амортизації.

Наступним кроком характеристики ПАТ «Одескабель» є аналіз його балансу. Баланс інформує про основні показники діяльності досліджуваного товариства. Проведемо аналіз активів і пасивів агрегованого балансу ПАТ «Одескабель», результати якого подамо у вигляді таблиць (табл. 2.4 і 2.5).

Таблиця 2.4 – Аналіз активу агрегованого балансу ПАТ «Одескабель» за 2022-2023 роки

Стаття балансу	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	516657	38,0	487350	37,1	-29307	-5,7
Оборотні активи	843770	62,0	825623	62,9	-18147	-2,2
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Баланс	1360427	100,0	1312973	100,0	-47454	-3,5

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Як бачимо з табл. 2.4, протягом аналізованого періоду відбулося зменшення валюти балансу на 47454 тис. грн. або на 3,5%. Таке зменшення відбулося за рахунок як зменшення величини необоротних активів (на 29307 тис. грн. або на 5,7%), так і оборотних активів (на 18147 тис. грн. або на 2,2%) ПАТ «Одескабель».

Якщо розглядати структуру активу балансу ПАТ «Одескабель», то протягом в 2023 році в порівнянні з 2022 роком зменшилась частка необоротних активів (з

38,0% до 37,1%) і зростає частка оборотних активів (з 62,0% до 62,9%) у активах балансу. Найбільшу частку в структурі активів досліджуваного товариства протягом аналізованого періоду займають його оборотні активи (більше 62%).

Таблиця 2.5 – Аналіз пасиву агрегованого балансу ПАТ «Одескабель» за 2022-2023 роки

Стаття балансу	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Власний капітал	440843	32,4	397420	30,3	-43423	-9,8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	51387	3,8	32962	2,5	-18425	-35,9
Поточні зобов'язання і забезпечення	868197	63,8	882591	67,2	14394	1,7
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Баланс	1360427	100,0	1312973	100,0	-47454	-3,5

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Як бачимо з табл. 2.5, протягом аналізованого періоду відбулося зменшення величини власного капіталу ПАТ «Одескабель» (на 43423 тис. грн. або на 9,8%) і довгострокових зобов'язань і забезпечень (на 18425 тис. грн. або на 35,9%) при одночасному зростанні поточних зобов'язань і забезпечень (на 14394 тис. грн. або на 1,7%).

Протягом аналізованого періоду зміни відбули і в структурі пасивів ПАТ «Одескабель». Так, в 2023 році в порівнянні з 2022 роком зменшилась частка власного капіталу (з 32,4% до 30,3%) та довгострокових зобов'язань і забезпечень (з 3,8% до 2,5%), але відбулося зростання частки поточних зобов'язань і забезпечень (з 63,8% до 67,2%) в структурі пасивів балансу. Найбільшу частку в структурі пасивів ПАТ «Одескабель» протягом аналізованого періоду займають його поточні зобов'язання і забезпечення (більше 60%).

Отже, ПАТ «Одескабель» – це одне з найбільших в Україні підприємств з виготовлення кабелів, дротів, шнурів та іншої продукції. Проте 2022-2023 роки для досліджуваного товариства були складні і підприємство отримувало збитки, величина яких зростала протягом аналізованого періоду. Не останньою причиною такої ситуації була ситуація з агресією росії проти України.

## **2.2 Аналіз основних тенденцій системи управління персоналом ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»**

ПАТ «Одескабель» - велике підприємство, в якому працює багато працівників. Кадровою роботою в досліджуваному підприємстві займається відділ управління і розвитку персоналу. Даний підрозділ напряму підпорядковується генеральному директору [18].

Основними обов'язками відділу управління і розвитку персоналу в ПАТ «Одескабель» є [18]:

- складання планів потреби в працівниках різних спеціальностей, категорій, професій тощо;
- комплектування товариства необхідними працівниками;
- організація приймання, переведення, звільнення, надання відпустки тощо та оформлення відповідних документів;
- організація обліку винагород і заохочень працівників;
- організація обліку працівників товариства;
- формування кадрового резерву в товаристві;
- організація проведення атестації працівників;
- аналіз структури працівників товариства;
- сприяння підвищенню кваліфікації, додатковому навчанню працівників;
- сприяння організації практики студентів;
- оформлення, внесення відомостей, зберігання та видача трудових книжок працівників;
- підготовка звітності по персоналу товариства;
- підготовка пенсійних документів;



- ведення обліку військовозобов'язаних тощо.

Таким чином, відділ управління і розвитку персоналу ПАТ «Одескабель» виконує основні необхідні види робіт, а вже роботи, котрі потрібні виконувати відповідно до сучасних підходів кадрового менеджменту, вже не виконуються.

З метою ефективного ведення кадрової роботи в ПАТ «Одескабель» розроблені та введені в дію такі документи:

- Кадрова політика – в документі вказані основи для організації і ведення кадрової роботи товариства. Основною метою кадрової політики товариства є «ефективне використання потенціалу співробітників та підвищення їхньої кваліфікації, забезпечення задоволеності роботою, залучення фахівців-професіоналів у своїй галузі» [18];

- Кодекс ділової етики – окрім інших напрямків в документі вказані принципи поведінки працівників, основні обов'язки працівників і керівників товариства;

- Корпоративний кодекс – в документі визначені місія і корпоративні цінності товариства, вказані основні принципи корпоративної етики працівників;

- Цілі підрозділів – це бажані стани, котрі мають бути досягнуті працівниками підрозділів до певної часової межі;

- Критерії оцінки підрозділів – в документі вказані показники, які дають змогу оцінити ефективність функціонування підрозділів товариства та рівень досягнення ними встановлених цілей;

- Система якості – в товаристві працює система управління якістю відповідно до вимог стандартів серії ISO 9000, котру у серпні 2022 р. було ресертифіковано згідно з міжнародним стандартом EN ISO 9001:2015 (аудит проводило товариство TÜV AUSTRIA (Відень), а наглядний аудит згідно ДСТУ ISO EN 9001:2018 – ТОВ «Технічні та управлінські послуги» (Україна));

- Положення про адаптацію персоналу – документ визначає політику товариства щодо адаптації працівника на новому робочому місці;

- Положення про проведення практики студентів навчальних закладів – в документі розглянуто усі моменти організації, проведення і підбиття підсумків практики студентів навчальних закладів в товаристві,

- Положення про професійне навчання робочих – в документі розглянуто особливості організації, проведення професійного навчання робітників товариства;
- Положення про оцінку персоналу – в документі вказані особливості організації, проведення та підбиття підсумків оцінки працівників товариства.

Проаналізуємо чисельність персоналу ПАТ «Одескабель». Результати оцінки подано на рисунку (рис. 2.3).

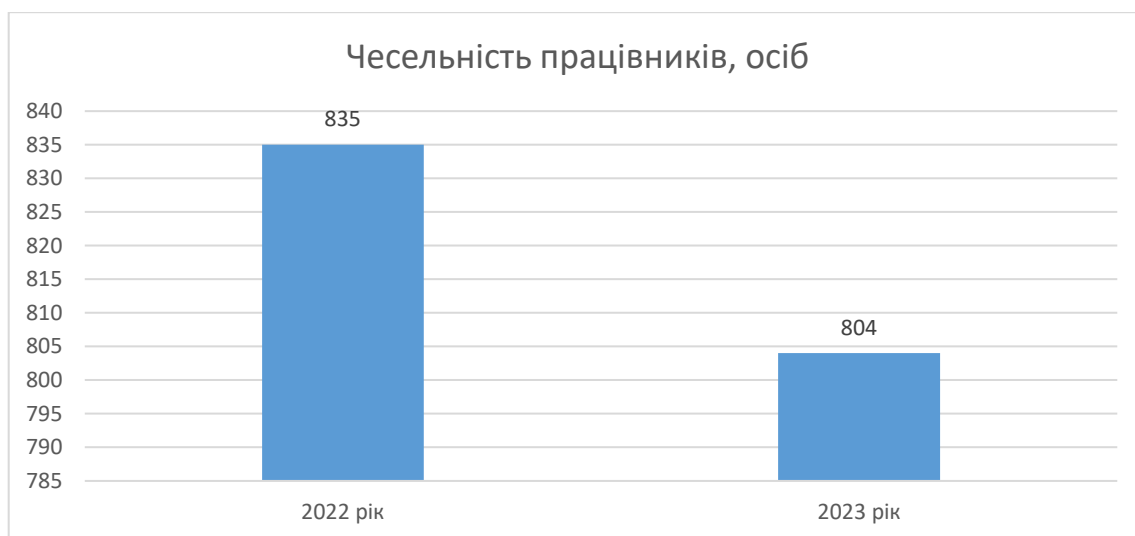


Рисунок 2.3 – Чисельність працівників ПАТ «Одескабель» в 2022-2023 роках

Джерело: [18]

Як бачимо, протягом аналізованого періоду відбулося скорочення кількості працівників досліджуваного товариства з 835 працюючих в 2022 році до 804 працюючих в 2023 році. Отже, в 2023 році порівняно з 2022 роком загалом скоротилась кількість працівників ПАТ «Одескабель» на 31 працюючого або на 3,7%. Така тенденція вказує на те, що відбувається скорочення діяльності товариства.

Проаналізуємо структуру працюючих ПАТ «Одескабель». Результати аналізу подано в таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура персоналу по категоріях посад ПАТ «Одескабель» за 2022-2023 роки

Категорії працівників	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-, осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
Керівники	139	16,6	142	17,7	3	2,2
Спеціалісти і службовці	140	16,8	145	18,0	5	3,6
Робітники	556	66,6	517	64,3	-39	-7,0
Разом	835	100,0	804	100,0	-31	-3,7

Джерело : сформовано на основі [18]

Як бачимо з табл. 2.6, протягом 2022-2023 років відбулися певні зміни як в кількості працівників різних категорій посад, так і в структурі їх працівників. Так, в 2023 році в порівнянні з 2022 роком кількість керівників зросла з 139 осіб до 142 осіб (тобто на 3 особи або на 2,2%), водночас їх частка в структурі персоналу ПАТ «Одескабель» зросла з 16,6% до 17,7%. В 2023 році в порівнянні з 2022 роком зросла також і кількість спеціалістів і службовців з 140 осіб до 145 осіб (тобто на 5 осіб або на 3,6%), водночас їх частка в структурі персоналу товариства теж зросла з 16,8% в 2022 році до 18,0% в 2023 році. Але в 2023 році в порівнянні з 2022 роком зменшилась кількість робітників з 556 осіб до 517 осіб (на 39 осіб або на 7,0%), частка в структурі персоналу товариства теж зменшилась з 66,6% в 2022 році до 64,3% в 2023 році.

Отже, загалом бачимо, що в структурі працівників ПАТ «Одескабель» відбулися зміни частки керівників, спеціалістів і службовців в сторону зростання, водночас частка робітників в структурі зменшилась. Така тенденція не є критичною, проте вказує на ріст частки саме адміністративного персоналу, що для ефективного підприємства не є позитивним.

Склад працівників ПАТ «Одескабель» за освітою та віком в 2022-2023 роках подано в таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура працівників ПАТ «Одескабель» за освітою та віком протягом 2022-2023 років

Рівень освіти	З повною вищою освітою, осіб		Із базовою вищою освітою, осіб		Із середньою спеціальною освітою, осіб		Із середньою/ базовою освітою, осіб		Всього				
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік		2023 рік		
Вік	1	2	3	4	5	6	7	8	9	осіб	%	осіб	%
До 30 років	18	15	19	17	125	118	5	6	167	20,0	156	19,4	
Від 30 до 45 років	35	33	33	31	142	135	7	5	217	26,0	204	25,4	
Від 45 до 60 років	38	41	42	39	163	157	17	13	260	31,1	250	31,1	
Понад 60 років	15	14	18	19	145	149	13	12	191	22,9	194	24,1	
Всього	осіб	106	103	112	106	575	559	42	36	835	100	804	100
	%	12,7	12,8	13,4	13,2	68,9	69,5	5,0	4,5				

Джерело: сформовано на основі [18]

Як бачимо з табл. 2.7 структура працівників ПАТ «Одескабель» за освітою та віком протягом 2022-2023 років дещо змінилась. Так, аналіз структури працівників товариства за віком показує, що протягом аналізованого періоду відбулося зменшення чисельності всіх вікових категорій працівників, окрім працівників, яким виповнилось 60 і більше років. Проте у відсотковому співвідношенні відбулося зменшення частки працівників до 30 років і 30-45 років, частка працівників 45-60 років не змінилась, а частка працівників понад 60 років зросла в структурі працівників ПАТ «Одескабель». Отже, за результатами аналізу вікової структури працівників товариства можна зробити висновок, що відбувається старіння працівників товариства.

Аналіз структури працівників ПАТ «Одескабель» за освітою протягом аналізованого періоду відобразив, що зменшилась кількість працівників всіх категорій. Якщо оцінювати категорії працівників за освітою досліджуваного товариства у відсотковому співвідношенні, то зросла частка працівників з повною вищою освітою та з середньою спеціальною освітою, а частка працівників з базою

вищою освітою та з середньою/базовою освітою зменшилась в структуру працівників досліджуваного товариства.

На рисунку (рис. 2.4) подано середній вік працівників ПАТ «Одескабель» за 2022-2023 років.

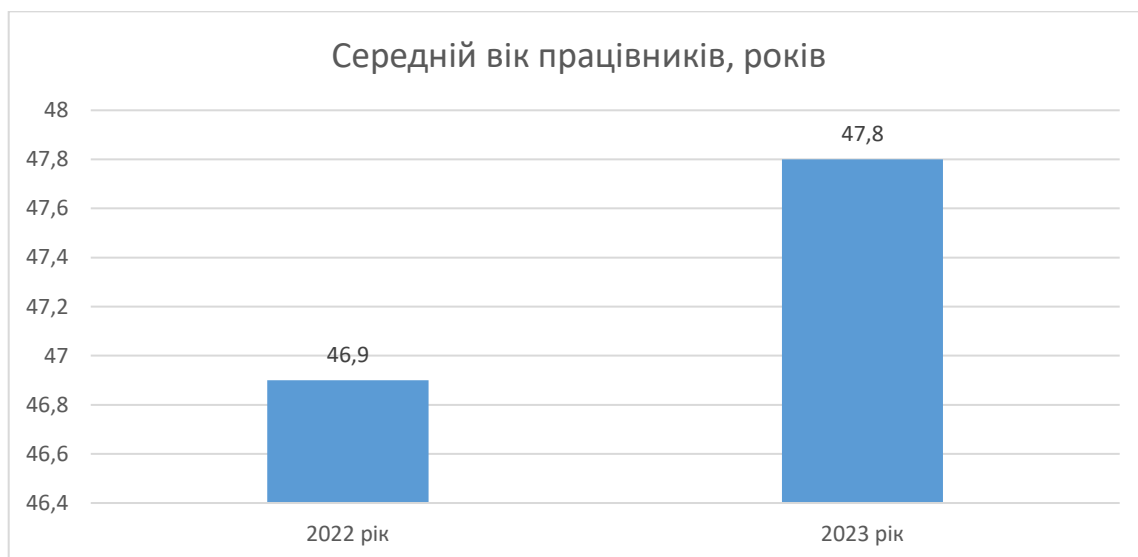


Рисунок 2.4 – Середній вік працівників ПАТ «Одескабель» в 2022-2023 роках

Джерело: [18]

Як бачимо з рис. 2.4, середній вік працівників ПАТ «Одескабель» досить високий і протягом 2022-2023 року підвищився майже на рік. Така тенденція вказує на те, що серед працівників досліджуваного товариства переважають люди у віці.

Проаналізуємо стимулювання персоналу на ПАТ «Одескабель». В 2022-2023 роках стимулювання здійснювалось за допомогою моральних і матеріальних стимулів. Моральне стимулювання працівників товариства передбачає подяки і похвалу керівництва (усну і письмову), отримання працівниками грамот за сумлінну працю, професіоналізм, одержані високі результати тощо.

Матеріальне стимулювання передбачає виплату зарплати (основної і додаткової). Основну заплату працівникам ПАТ «Одескабель» розраховують враховуючи обсяги випущеної продукції (робітники), відпрацьований час та посадові оклади (керівники, спеціалісти і службовці). В товаристві використовують

доплати за шкідливі умови праці, особливий характер праці, роботу в нічний час та у вихідні дні. Додаткова зарплата працівникам виплачується у вигляді премій (максимальний розмір премій за місяць становить 30% посадового окладу чи зарплати за 100%-го виконання планових показників виготовлення продукції).

Середня заробітна плата по ПАТ «Одескабель» протягом 2022-2023 років подано на рисунку (рис. 2.5).

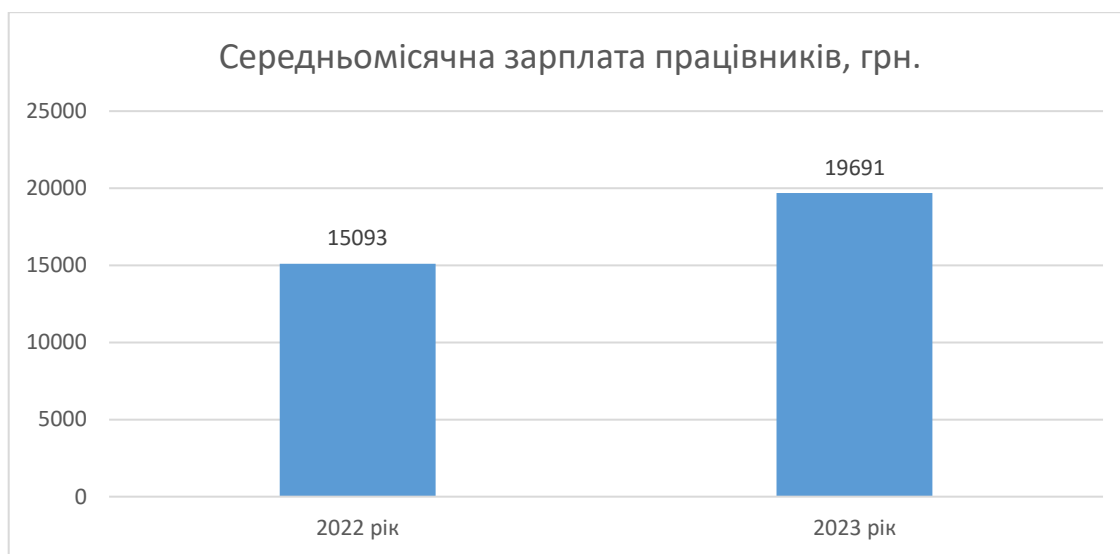


Рисунок 2.5 – Середньомісячна заробітна плата працівників ПАТ «Одескабель» в 2022-2023 роках

Джерело: [18]

Як бачимо з рис. 2.5, середньомісячна зарплата в 2023 році і порівнянні з 2022 роком в ПАТ «Одескабель» зросла на 4598,0 грн. або на 30,5%. Така ситуація з однієї сторони позитивна, а з іншої сторони – значне зростання зарплати працівників вказує на те, що керівники товариства змушені підвищувати зарплати з метою утримання персоналу.

В ПАТ «Одескабель» укладено Колективний договір, який регулює стосунки керівників і працівників товариства. Відповідно до договору працівники можуть отримувати додаткові премії, додаткові відпустки, безвідсоткові позики, компенсації за туристичні поїздки чи оздоровлення дітей в таборах, оплату харчування дітей в дитячих садках та інші додаткові пільги [18].

В ПАТ «Одескабель» підвищення професійного рівня працівників здійснюється за двома напрямками:

- навчання робітників;
- навчання та підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів і службовців.

Проаналізуємо основні показники, що характеризують навчання працівників ПАТ «Одескабель» протягом 2022-2023 років. Результати аналізу подамо у вигляді таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз показників, що характеризують навчання працівників ПАТ «Одескабель» протягом 2022-2023 років

№ п/п	Показник	Одиниці вимірюв.	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Кількість робітників товариства, що пройшли навчання на виробництві, всього	осіб	19	40	21	110,5
	- отримали професію і підвищили розряд	осіб	15	35	20	133,3
	- отримали другу (сумісну) професію	осіб	4	5	1	25,0
2	Кількість працівників товариства, що підвищили кваліфікацію	осіб	15	91	76	506,7
3	Витрати підприємства на навчання працівників, всього	грн.	34308	181938	147630	430,3
	- курси підвищення кваліфікації	грн.	22010	113271	91261	414,6
	- семінари	грн.	5940	68667	62727	1056,0
	- заочна освіта	грн.	6358	0	-6358	-100,0

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо з табл. 2.8, в ПАТ «Одескабель» в 2023 році в порівнянні з 2022 роком зросла кількість працівників, що проходили додаткове навчання/підвищення кваліфікації, та витрати на навчання працівників. Це пов'язано з тим, що 2022 рік був складний і на підприємстві в першому півріччі (окрім січня) додаткове навчання зовсім не проводилось. Відновлення навчання почалось тільки в другій половині 2022 року і не в повному обсязі. Вже в 2023 році навчання працівників ПАТ «Одескабель» відбувалось відповідно до потреб і планів.

Оцінимо плинність кадрів в ПАТ «Одескабель» протягом 2022-2023 років. В табл. 2.9 подано характеристику руху персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.9 – Аналіз руху персоналу в ПАТ «Одескабель» протягом 2022-2023 років

№ з/п	Показники	2022 рік, осіб	2023 рік, осіб	Відхилення	
				(+,-), осіб	%
1	2	3	4	5	6
1	Чисельність працівників на кінець року	831	804	-27	-3,2
2	Прийнято працівників	115	110	-5	-4,3
3	Вибуло працівників	140	115	-25	-17,9

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо з табл. 2.9, в ПАТ «Одескабель» протягом 2022-2023 років рух персоналу суттєвий, хоча відбулося деяке зменшення як прийнятих працівників, так і звільнених.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів (ПК) для ПАТ «Одескабель», опираючись на дані табл. 2.9, за такою формулою:

$$ПК = \frac{\text{Кількість працівників, що вибули}}{\text{Кількість працівників}} * 100\% \quad (2.1)$$

У 2022 році рівень плинності кадрів досліджуваного товариства був:

$$ПК_{2022} = \frac{140}{831} * 100\% = 16,9 \%$$

У 2023 році рівень плинності кадрів досліджуваного товариства був:

$$ПК_{2023} = \frac{115}{804} * 100\% = 14,3\%$$



Отже, коефіцієнт плинності кадрів ПАТ «Одескабель» в 2023 році в порівнянні з 2022 роком дещо знизився, проте ще досить перевищує своє оптимальне значення (10%).

Таким чином, кадровою роботою в ПАТ «Одескабель» займається відділ управління і розвитку персоналу і виконує основні необхідні види робіт. В товаристві укладено Колективний договір та затверджено багато інших важливих документів.

Проведений аналіз свідчить, що протягом 2022-2023 років відбулося скорочення кількості працівників. В структурі працівників ПАТ «Одескабель» відбулися зміни частки керівників, спеціалістів і службовців в сторону зростання, водночас частка робітників в структурі зменшилась. За результатами аналізу вікової структури працівників товариства можна зробити висновок, що відбувається старіння працівників. Аналіз структури працівників ПАТ «Одескабель» за освітою відобразив, що зменшилась кількість працівників всіх категорій. Середньомісячна зарплата в 2023 році в порівнянні з 2022 роком в товаристві зросла на 30,5%.

В ПАТ «Одескабель» підвищення професійного рівня працівників здійснюється за двома напрямками: навчання робітників; навчання та підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів і службовців. В ПАТ «Одескабель» в 2023 році в порівнянні з 2022 роком зросла кількість працівників, що проходили додаткове навчання/підвищення кваліфікації, та витрати на навчання працівників.

В ПАТ «Одескабель» протягом 2022-2023 років рух персоналу суттєвий.

Всі вище вказані тенденції в системі управління персоналом в ПАТ «Одескабель» вказують на те, що в даній сфері є ряд проблем, котрі потребують вирішення.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАДЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

#### **3.1 Розробка підходів до управління кадрами ПАТ «Одескабель» в кризових умовах**

Сучасні воєнні умови – це причина багатьох проблем для сучасного підприємства. Тому для ПАТ «Одескабель» потрібно розробити антикризову стратегію загалом і стратегію управління кадрами в кризових умовах зокрема.

Перш за все потрібно сказати, що система управління підприємством в звичайні, мирні часи відрізняється від системи управління підприємством в кризових умовах. Такий підхід пов'язаний з тим, що в умовах кризи діяльність підприємства змінюється через виникнення багатьох непередбачуваних ситуацій, на котрі треба швидко і адекватно зреагувати. В зв'язку з такими умовами працівники підприємства мають розв'язувати нестандартні проблеми, що вимагає від працівників вищої кваліфікації і мобілізації власних ресурсів. Таким чином, кризові ситуації мають змінити поведінку працівників підприємства і часто негативно впливають на ефективність їх роботи, що вимагає суттєвих змін системи управління персоналом в кризових умовах.

Зазвичай кризи позначаються на фінансовому стані підприємства, що, в свою чергу, дуже швидко відбивається на його кадровій політиці. Основними проблемами управління кадрами в кризових умовах є [19, с. 361]:

- необхідність зменшення чисельності працівників;
- необхідність скорочення тривалості робочого дня/тижня/місяця;
- фінансові обмеження;
- зниження рівня зарплати;
- скорочення/згортання різних соціальних програм;
- виникнення конфліктів;
- посилення соціальної напруженості.

Саме тому зміни підходів до управління персоналом дозволяють вирішити ці проблеми і налагодити ефективну роботу з кадрами на підприємстві.

Таким чином, управління персоналом в умовах кризи для ПАТ «Одескабель» має передбачати сукупність цілеспрямованих дій керівників з метою створення умов для підвищення ефективності підбору, використання, розвитку та захисту працівників підприємства в умовах кризи.

Управління персоналом для ПАТ «Одескабель» в умовах кризи має передбачати розробку трьох основних компонент:

- плану управління ситуаціями, що виникають при кризах;
- принципів управління персоналом у умовах кризи;
- кадрової політики в умовах кризи.

Отже, процес управління персоналом в умовах кризи є поетапним і його основні етапи подано на рисунку (рис.3.1).

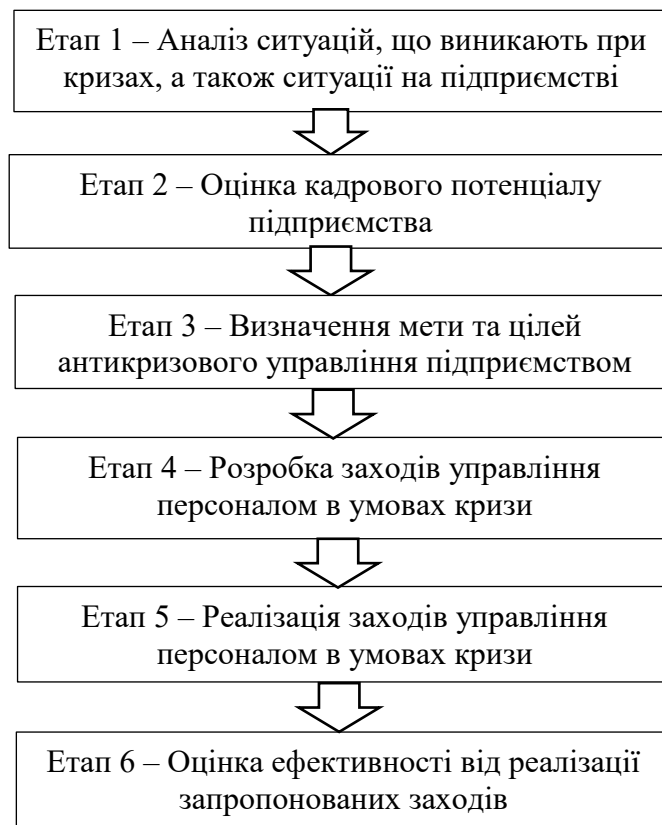


Рисунок 3.1 – Рекомендовані етапи управління персоналом в умовах кризи в ПАТ «Одескабель»

Джерело: сформовано автором на основі [19, с. 361]

Щоб ефективно працювати і ефективно управляти персоналом ПАТ «Одескабель» потрібно дотримуватись певних принципів. Дані принципи відображені у таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендовані основні принципи управління персоналом в умовах кризи для ПАТ «Одескабель»

№ п/п	Принципи	Суть принципів
1	2	3
1	Системність щодо розвитку персоналу	Підтримка бажання навчання працівників з метою налагодження системи постійного розвитку працівників товариства
2	Інтеграція персоналу	Формування довіри працівників до керівництва товариства, пояснення вигоди від реалізації антикризових заходів
3	Оптимізація кадрового потенціалу	Покращення кадрової структури товариства за всіма критеріями, підготовка працівників для поповнення кадрового резерву, децентралізація управління товариством
4	Підтримка прагнення працівників до незалежності	Формування почуття незалежності при прийнятті і виконанні рішень
5	Орієнтація на кадрове ядро	Формування кадрового ядра товариства і використання його здібностей для формування конкурентних переваг товариства
6	Колегіальність управління	Підтримка можливості прийняття управлінських рішень як керівниками різних рівнів самостійно, так і залучення до процесу рядових працівників товариства
7	Ефективність оргструктури	Реформування організаційної структури товариства з метою підвищення її гнучкості і адаптивності до викликів, пов'язаних з кризовими явищами
8	Задоволеність власною діяльністю і колективом	Підвищення рівня залученості і задоволеності за допомогою різних спеціальних заходів та за умови досягнення потрібних результатів роботи
9	Соціально-психологічна єдність персоналу	Підвищення узгодженості і зв'язків і контактів працівників, сприяння формування позитивного клімату в колективі, формування норм та правил поведінки в різних ситуаціях
10	Доступність інформації про підприємство і його діяльність для усіх працівників	Відкритість для працівників до ознайомлення інформації про товариство, його стан, аспекти його діяльності як в звичайних ситуаціях, так і особливо в кризових умовах

Джерело: сформовано автором на основі [19, с. 361-362]

Для вирішення кризових ситуацій потрібен індивідуальний підхід і не існує універсальних правил для управління персоналом в умовах кризи. Загалом можна виділити два основні напрями управління персоналом в умовах кризи:

- визначення необхідних заходів управління персоналом та оптимальне їх співвідношення для підприємства;
- розроблення системи заходів для виведення підприємства з кризи.

Вибір оптимальних антикризових заходів залежить від багатьох умов (рівнів управління персоналом, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, причин виникнення кризи, масштабів кризи тощо). Перелік антикризових заходів, що рекомендовано реалізувати в ПАТ «Одескабель», подано на рисунку (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Рекомендовані заходи підвищення ефективності управління персоналом в ПАТ «Одескабель» в умовах кризи

Джерело: сформовано автором на основі [19, с. 362]

Реалізація рекомендованих заходів під час кризи вимагає використання відповідних інструментів. Одним із найкращих інструментів є нова кадрова політика, яка і буде включати основні принципи, вимоги, ідеї, які формують напрямки роботи з персоналом в умовах кризи. Змінами, які потрібно внести в кадрову політику ПАТ «Одескабель» для адаптації її до кризових умов, на нашу думку, мають стати:

- скорочення працівників, які є малоефективними і проблемними;
- переведення працівників на оптимальний графік роботи (спочатку скорочений, а при вирішенні проблем - нормалізований);
- надання частині/всім працівникам відпустки;
- найм висококваліфікованих працівників, яких скоротили з інших підприємств (конкурентів);
- збереження позитивного іміджу товариства в зовнішньому середовищі, особливо на ринку праці.

Основні рекомендовані методи вдосконалення кадрової політики для ПАТ «Одескабель» в умовах кризи такі:

- формування оптимального балансу персоналу товариства – ліквідовуються окремі підрозділи чи звільняються працівники, котрі перешкоджають виходу з кризи;
- підвищення якості працівників товариства і вдосконалення кадрового ядра – пошук працівників із унікальними знаннями, вміннями, навиками як всередині, так і зовні

Таким чином, ефективна кадрова політика ПАТ «Одескабель» в умовах кризи має мити ряд характерних рис, котрі подані в таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Характерні риси кадрової політики ПАТ «Одескабель» в умовах кризи

№ п/п	Характерні риси
1	2
1	Скорочення управлінських рівнів і ланок, а не робочих місць
2	Оптимізація структури персоналу товариства, а не звільнення усіх
3	Виявлення і додаткове навчання працівників, які мають лідерські здібності чи проявили себе під час кризи
4	Прийняття рішень про децентралізацію управлінських структур товариства
5	Продовження набору і добору працівників, підтримка їх професійного розвитку

Джерело: сформовано автором

Щоб адаптувати процес управління персоналом ПАТ «Одескабель» в умовах кризи, потрібно створити робочу групу, яка і розроблятиме необхідні заходи, керуватиме їх реалізацією, визначатиме відхилення від запланованих результатів і коригуватиме кадрову політику при потребі. До складу робочої групи потрібно включити керівника товариства, керівників усіх напрямків, керівника відділу управління і розвитку персоналу, а також працівників цього відділу. На етапі первинної розробки підходів до управління персоналом в умовах кризи для ПТ «Одескабель» робоча група буде зустрічатись кожен день, а коли вже буде відбуватись процес реалізації заходів, то раз на тиждень. Зустрічі робочої групи відбуватимуться в конференц-залі товариства, де все обладнане для продуктивної роботи. Розрахунок поточних витрат на організацію і проведення зустрічей робочої групи по адаптації системи управління персоналом ПАТ «Одескабель» в умовах кризи подано в таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Поточні витрати для організації зустрічей робочої групи по адаптації системи управління персоналом ПАТ «Одескабель» в умовах кризи

Стаття витрат	Сума, грн.
1	2
1. Витрати на канцтовари та розхідні матеріали	4000
2. Витрати на організацію зустрічей	6000
3. Витрати на комунальні платежі	6000
Всього витрат	14000

Джерело: розраховано автором

Отже, сума поточних витрат на проведення зустрічей робочої групи по вдосконаленню системи управління персоналом ПАТ «Одескабель» в умовах кризи дорівнює 14,0 тис. грн.

Таким чином, сучасні воєнні умови – це причина багатьох проблем для сучасного підприємства. Тому для ПАТ «Одескабель» потрібно розробити антикризову стратегію загалом і стратегію управління кадрами в кризових умовах зокрема. Управління персоналом для ПАТ «Одескабель» в умовах кризи має передбачати розробку трьох основних компонент: плану управління ситуаціями, що виникають при кризах; принципів управління персоналом у умовах кризи; кадрової політики в умовах кризи.

### 3.2 Оптимізація кар'єрного зростання працівників ПАТ «Одескабель» через розробку індивідуальних кар'єрних планів

Планування кар'єри – це процес поступового розвитку професійного самовизначення працівника на основі його здібностей, талантів, мотивів, потреб, життєвих цінностей тощо [20, с. 25]. На рисунку (рис. 3.3) вказано фактори, що впливають на успішність кар'єри працівника.

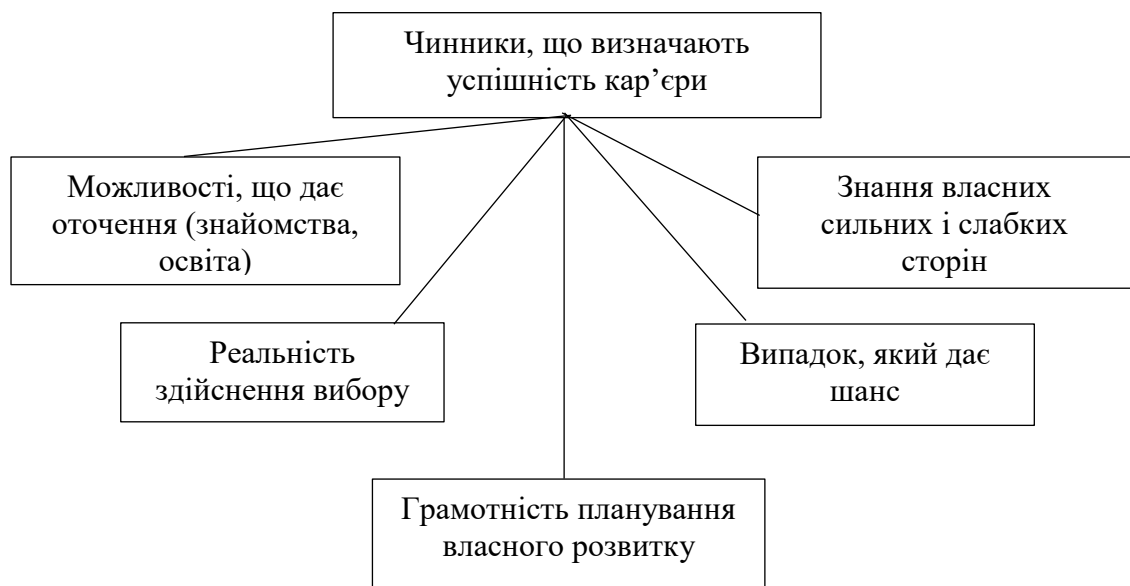


Рисунок 3.3 – Фактори, що визначають успішність кар'єри працівника

Джерело: сформовано автором



На початку власної трудової діяльності працівник ставить перед собою цілі власної кар'єри. Цілі кар'єри зазвичай проявляються у потребі, для задоволення котрою людина працює в певній організації, здобуває нові знання і посади. Цілі кар'єри змінюються протягом всього життя людини, із зміною організації чи отримання нових знань, вмінь і навичок. Тому сучасна організація має надавати допомогу у формулюванні і досягненні цілей кар'єри працівника. Це є частиною системи управління персоналом організації [20, с. 26-27]. Тому для ПАТ «Одескабель» рекомендуємо для працівників розробити кар'єрні плани і координувати процес їх реалізації.

Кар'єра працівника в організації визначається структурою управління організацією, організаційними формами використання працівника, соціальними ієрархіями в організації, морально-етичними нормами тощо [20, с. 27].

Кар'єрний план не є обов'язковим для усіх працівників товариства. Це пов'язане з тим, що людина має хотіти зростати по кар'єрній драбині. Якщо цього бажання немає, то воно не нав'язується. Якщо бажання зростати є, то в цьому випадку працівник із залученням працівника відділу управління і розвитку персоналу має сформулювати власний кар'єрний план.

Наявність кар'єрного плану означає, що працівник буде проактивним. А проактивність щодо зростання працівника веде до більш успішної побудови кар'єри, переходу до бажаної посади, на якій працівник зможе проявити себе, розкрити власний потенціал і досягнути найкращих результатів.

Рекомендовані етапи розробки і реалізації кар'єрного плану працівника ПАТ «Одескабель» подані на рисунку (рис.3.4).

Етап 1 – Визначення напрямку зростання. На даному етапі працівник повинен визначити напрям руху в кар'єрі, тобто в якій сфері і якої посади працівник хоче досягнути.

Кожна людина має свій унікальний набір навичок, знань, вмінь і бажань. Саме розуміння власних бажань і власних сильних/слабких сторін дасть змогу кар'єрний план втілити в життя.

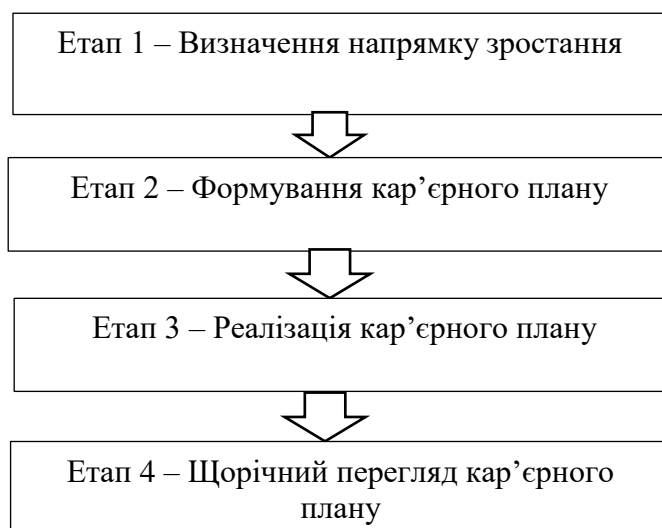


Рисунок 3.4 – Рекомендовані етапи розробки і реалізації кар'єрного плану в ПАТ «Одескабель»

Джерело: сформовано автором

Початковою точкою визначення напрямку зростання працівника ПАТ «Одескабель» може стати отримання відповідей на такі запитання:

- Де зараз працівник знаходиться?
- Які його сильні сторони, навички, таланти, вміння?
- Що працівник вміє і може робити краще за інших?
- Що працівник може робити легко, без підготовки і докладання значних зусиль?
- Від якої діяльності працівник отримує найбільше задоволення?
- Від яких завдань/видів робіт працівник не втомлюється?

Щоб краще зрозуміти власні бажання і можливості до кар'єрного зростання для працівника ПАТ «Одескабель» рекомендуємо використовувати SWOT-аналіз. Даний інструмент дозволяє визначити 4 важливі аспекти кар'єрного зростання працівника [21]:

- 1) сильні сторони працівника (Strengths);
- 2) слабкі сторони працівника (Weaknesses);
- 3) можливості, які може запропонувати організація чи сфера діяльності (Opportunities);

4) загрози, які можуть виникнути в організації чи сфері діяльності (Threats).

Сильні/слабкі сторони працівника підлягають коректуванню за його власним бажанням, проте вплинути на можливості і загрози зовнішнього середовища працівник не може ніяк.

Побудова матриці SWOT має практичне значення для працівника ПАТ «Одескабель», адже допомагає зрозуміти йому його сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, які можуть виникнути на шляху до «кар'єри мрії». Фактично заповнення матриці SWOT працівником дає йому можливість усвідомити перелік факторів, які сприятимуть реалізації обраної кар'єри чи навпаки – перешкоджатимуть їй. На рисунку (рис.3.5) подано приклади питань, що можуть допомогти в заповненні матриці SWOT з метою розробки кар'єрного плану працівника ПАТ «Одескабель».

Сильні сторони працівника (Strengths)	Слабкі сторони працівника (Weaknesses)
1) які сильні сторони працівника? 2) що працівник може робити краще за інших? 3) що працівник може робити легко, не докладаючи значних зусиль чи не потребуючи додаткового навчання? 4) якими здобутками і досягненнями працівник пишається?	1) які слабкі сторони працівника? 2) які негативні робочі звички притаманні працівнику? 3) який тип завдань зазвичай працівник намагається уникнути? 4) які якості працівника перешкоджають його кар'єрному зростанню?
Можливості, що дає організація чи зовнішнє середовище (Opportunities)	Загрози, що можуть виникнути в організації чи сфері діяльності (Threats)
1) які ресурси, навчальні програми чи допомога доступні з метою кар'єрного зростання для працівника? 2) як розвивається сфера діяльності працівника? 3) які альтернативні шляхи може застосувати працівник для кар'єрного зростання?	1) які проблеми можуть з'явитись в професійній сфері? 2) які обставини можуть сповільнити кар'єрне зростання працівника? 3) які чинники заважають працівнику будувати кар'єру відповідно до його побажань?

Рисунок 3.5 – Приклади питань, що допоможуть заповнити всі квадранти матриці SWOT з метою розробки кар'єрного плану працівника ПАТ «Одескабель»

Джерело: сформовано автором

Щоб метод SWOT був корисний для кар'єрного зростання працівника дуже часто для отримання відповідей на питання квадрантів недостатньо власної думки

працівника. До цього потрібно залучати як колег, так і безпосередніх керівників, особливо коли йдеться про об'єктивність в дослідженнях.

Кар'єрне зростання працівника приносить користь і затрати не тільки йому, але і організації. Зусилля зі сторони організації для кар'єрного зростання працівника полягають у витрачанні ресурсів і часу на отримання додаткових знань і вмінь працівником, призначення керівника, який стимулює і контролює зростання працівника, формування завдань працівнику таким чином, щоб теоретичні знання перетворити на практичні добре закріплені навички.

Етап 2 – Формування кар'єрного плану. Даний етап включає конкретні кроки по триманню необхідних знань та навиків, а також набуття досвіду відповідної діяльності з метою досягнення бажаної посади. На цьому етапі користь працівнику принесе використання таких основних інструментів (рис 3.6).

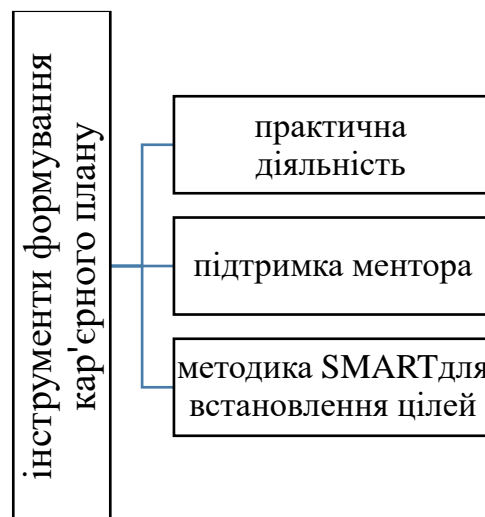


Рисунок 3.6 – Основні інструменти, що сприятимуть формуванню кар'єрного плану працівника

Джерело: сформовано автором

Практична діяльність і виконання завдань, що підвищують рівень компетенцій, необхідних для бажаної посади. Тут потрібна підтримка керівника, який підтримує розвиток працівника, що дозволить більш чітко розуміти які саме навички потрібно здобути і в якій сфері.

Підтримка ментора, що дозволить розвиток працівника здійснювати системно і дисципліновано. Ментор дає поради щодо професійної діяльності, ділиться власним досвідом, допомагає розробити план досягнення бажаної посади, рекомендує освітні матеріали і, на кінець, мотивує до осмисленої діяльності [22].

Використання методики SMART для процесу встановлення цілей кар'єрного зростання і термінів їх досягнення (табл. 3.4). Інструмент дає можливість чіткіше розуміти потрібні кроки, бути дисциплінованим і оцінювати динаміку росту працівника.

Таблиця 3.4 – Основні характеристики методики SMART

№ п/п	Пояснення аббревіатури	Уточнюючі питання по критерію
1	2	3
1	S (specific) – конкретність цілі	1) які додаткові знання, вміння та навички потрібні працівнику для майбутнього кар'єрного росту? 2) яку користь дадуть нові знання, вміння та навички для кар'єрного росту працівника? 3) які формати навчання відповідають потребам кар'єрного росту працівника?
2	M (measurable) – вимірюваність показників цілі	1) який результат працівник має досягнути і як його виміряти? 2) як можна дізнатись, що бажаний результат кар'єрного росту вже досягнуто?
3	A (Achievable) – досяжність цілі	1) які способи отримання нових знань, вмінь і навичок можна застосувати? 2) чи достатньо ресурсів, щоб отримувати додаткові знання, вміння і навички? 3) чи є підтримка зі сторони близьких людей і організації для отримання нових знань, вмінь і навичок працівником?
4	R (Realistic) – реалістичність досягнення цілі	1) чи отримання знання, вміння та навички вартує витрачених ресурсів? 2) чи нові знання, вміння та навички наблизять до отримання бажаної посади? 3) чи вдало обрано момент для отримання нових знань, вмінь і навичок?
5	T (timed) – часова обмеженість досягнення	1) як можна по часу розбити отримання нових знань, вмінь і навичок, щоб кар'єрний ріст відбувався вдало? 2) до якого часового моменту потрібно отримати нові знання, вміння і навички?

Джерело: сформовано автором

Таким чином, кожна ціль працівнику потрібно ставити дуже конкретно, уточнювати чи вона досяжна, продумувати місце, час і спосіб вимірювання

результату. Фактично, кожна ціль має бути наступним кроком до досягнення мети кар'єрного росту працівника ПАТ «Одескабель».

Важливим моментом в цьому етапі є те, що має бути передбачено не тільки які знання, вміння і навички працівник має здобути, а й вказано де саме. Тобто під час цього етапу потрібно етапи плану поєднати із конкретними освітніми закладами (вузами, освітніми платформами, коучами тощо) і програмами навчання.

Підсумковим кроком розробки кар'єрного плану працівника ПАТ «Одескабель» має стати аналіз плану за такими критеріями, як реалістичність виконання, амбіційність, відсутність суперечностей, економічність, привабливість як для працівника, так і для організації.

Етап 3 – Реалізація кар'єрного плану. Заплановані кроки кар'єрного зростання працівника ПАТ «Одескабель» потрібно втілити в життя. Для цього потрібно розробити і реалізувати відповідні проекти і заходи, враховуючи закони тайм-менеджменту. Головним завданням тайм-менеджменту є визначення головної справи до виконання на певний період часу (день, тиждень, місяць, рік) [20, с. 34]. Фактично, розподіл пріоритетів робить можливим ефективне керування справами, визначаючи рівень важливості кожного завдання. Для цього рекомендуємо застосовувати метод «АБВГД».

Метод «АБВГД» – це інструмент рангування завдань/робіт за категоріями по ступеню важливості/потрібності для досягнення певних цілей [23]. Даний інструмент передбачає, що усі завдання/роботи можна поділити по важливості на п'ять категорій, які позначаються буквами «А», «Б», «В», «Г» і «Д» [23, 24].

Літера «А» – це дуже важливі завдання, що потрібно обов'язково зробити. Це ті завдання, виконання чи невиконання котрих матиме серйозні наслідки для кар'єрного росту працівника.

Літера «Б» – це завдання, які слід виконати, проте наслідки виконання чи невиконання цих завдань не дуже серйозні. Зазвичай завдання такого типу дають суттєво не впливають на кар'єрний розвиток працівника, проте можуть дати йому додаткові переваги і навички.

Літера «В» – це завдання, котрі було б добре зробити, проте наслідків від їх виконання чи невиконання не буде. Такі завдання можуть порівняно незначно вплинути на кар'єрний розвиток працівника.

Літера «Г» – це завдання типу, що можна їх доручити іншому працівнику або хтось інший їх може виконати, але доручили вам. Ці завдання зазвичай забирають час, котрий можна використати для виконання завдань типу «А».

Літера «Д» – це завдання, котрі зазвичай можна не виконувати, бо вони не мають жодного значення і не несуть жодної користі. Ці завдання можливо колись і були важливими, але зараз це не так. Тому рекомендують таких завдань позбуватись.

Головне правило методу «АБВГД» полягає в тому, що не починати виконувати ті завдання, які працівник позначив нижчою літерою (наприклад «Б»), доки не виконані ті завдання, котрі позначив вищою літерою (наприклад «А»). Крім того, застосування методу «АБВГД» для пріоритезації завдань дасть змогу працівнику щодня працювати над отриманням знань, вмінь і навиків, котрі сприятимуть кар'єрному росту працівника. А решту завдань виконувати після досягнення цілей.

Етап 4 – Щорічний перегляд кар'єрного плану. Кар'єрний план працівника раз на рік має переглядатись з метою оцінки отриманих результатів, а також коригування при потребі самого плану. Це пов'язано з тим, що можуть змінюватись кар'єрні цілі працівника; кар'єрні можливості, що пропонує організація; особливості ведення бізнесу з точки зору зовнішнього середовище; освітні можливості, що пропонують освітні заклади тощо. Перегляд кар'єрного плану щороку дає можливість враховувати всі перелічені зміни і не перетворювати план на «моноліт», який потрібно обов'язково виконати, а залишає його переліком бажань і можливостей працівника.

Отже кар'єрний план – це гнучкий інструмент, що має включати кар'єрні очікування, бажання, амбіції працівника, а також шляхи їх досягнення.

В зв'язку із необхідністю виконання роботи по розробці і допомозі в реалізації кар'єрних планів працівників ПАТ «Одескабель» пропонуємо в відділ управління і розвитку персоналу ввести посаду менеджера по розвитку персоналу.

Для нового фахівця необхідно обладнати робоче місце. Розрахунок початкових витрат на обладнання робочого місця подано в таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат на створення робочого місця для менеджера по розвитку персоналу в ПАТ «Одескабель»

№ п/п	Стаття витрат	Величина витрат, тис. грн.
1	2	3
1	Придбання меблів для офісу (стіл, офісне крісло, 3 шафи для паперів, 2 стільця)	26,5
2	Придбання техніки для робочого місця (ноутбук, принтер 3-в-1)	32,5
3	Налагодження зв'язку та Інтернету	3,5
4	Інші додаткові витрати	2,0
	Разом	64,5

Джерело: розраховано автором

Отже, загальна сума витрат на створення робочого місця для менеджера по розвитку персоналу в ПАТ «Одескабель» дорівнює 64,5 тис. грн.

Виконання посадових обов'язків менеджером по розвитку персоналу в ПАТ «Одескабель» потребує матеріалів, що передбачає, що досліджуване товариство має понести певні поточні витрати. Наступним кроком оцінки витрат на введення посади менеджера по розвитку персоналу в ПАТ «Одескабель» є оцінка поточних витрат його діяльності. В таблиці (табл. 3.6) подано розрахунок вказаних поточних витрат.

Таблиця 3.6 – Розрахунок величини поточних річних витрат здійснення діяльності менеджером по розвитку персоналу в ПАТ «Одескабель»

№ п/п	Вид витрат	Сума, тис. грн
1	2	3
1	Витрати на зарплату	144,0
2	Нарахування на зарплату	31,68



Продовження табл. 3.6

1	2	3
3	Додаткові комунальні витрати	6,0
4	Додаткові канцелярські витрати	2,2
	Разом	182,88

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, загальна сума поточних річних витрат на ведення діяльності менеджера по розвитку персоналу в ПАТ «Одескабель» дорівнює 182,88 тис. грн.

Отже, планування кар'єри – це процес поступового розвитку професійного самовизначення працівника на основі його здібностей, талантів, мотивів, потреб, життєвих цінностей тощо. Сучасна організація має надавати допомогу у формулюванні і досягненні цілей кар'єри працівника, що є частиною системи управління персоналом організації. Тому для ПАТ «Одескабель» рекомендуємо для працівників розробити кар'єрні плани і координувати процес їх реалізації.

Процес розробки і реалізації кар'єрного плану працівника ПАТ «Одескабель» має включати такі етапи: 1) визначення напрямку зростання; 2) формування кар'єрного плану; 3) реалізація кар'єрного плану; 4) щорічний перегляд кар'єрного плану. Для кожного етапу рекомендовані окремі інструменти, що підвищують їх ефективність.

Для розробки кар'єрних планів працівників ПАТ «Одескабель» і координації їх реалізації пропонуємо в відділ управління і розвитку персоналу ввести посаду менеджера по розвитку персоналу. Загальна сума витрат на створення робочого місця для менеджера по розвитку персоналу в товаристві дорівнює 64,5 тис. грн., загальна сума поточних річних витрат на ведення діяльності менеджера – 182,88 тис. грн.

Таким чином, процес розробки і реалізації кар'єрних планів працівників ПАТ «Одескабель» буде координуваним і ефективним, що дозволить покращити систему управління персоналом товариства.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Безпека в системі «людина–техніка–середовище»

Джерелами небезпек є природні процеси та явища, елементи техногенного середовища, людські дії, що приховують у собі загрозу безпеки.

Під уражаючими факторами розуміють такі чинники життєвого середовища, які за певних умов завдають шкоди як людям, так і системам життєзабезпечення людей, призводять до матеріальних збитків.

Шкідливими факторами називають такі чинники життєвого середовища, які призводять до погіршення самопочуття, зниження працездатності, захворювання і навіть до смерті як наслідку захворювання.

Небезпечними факторами називають такі чинники життєвого середовища, які призводять до травм, опіків, обморожень, інших пошкоджень організму або окремих його органів і навіть до раптової смерті.

Небезпечні та шкідливі фактори дуже часто бувають прихованими, неявними або ж такими, які важко виявити чи розпізнати. Це стосується будь-яких небезпечних та шкідливих факторів, так само як і джерел безпеки, які їх породжують.

Сонячне випромінювання, необхідне для життя майже всіх живих організмів на Землі, зокрема людини, може спричинити захворювання шкіри. Приваблива дитяча іграшка може виділяти шкідливі речовини, а пасажир, який мирно дремає у кріслі салону літака, може виявитися терористом.

У кожному з випадків, коли джерело безпеки є більш очевидним, наприклад, вибухівка, зброя, автомобіль, діючий вулкан, будинок, що руйнується, вважати про наявність джерела безпеки, але це не завжди означає наявність небезпечної ситуації, тобто події, за якої безпека проявляється або створюється реальна можливість її прояву.

Основні групи уражаючих, шкідливих та небезпечних факторів у системі «людина–техніка–середовище»:

- механічні (рухомі, що обертаються, елементи, які падають, навколишнього середовища);
- фізичні (атмосферний тиск, відносна вологість, температура повітря, газовий склад повітря, радіаційний фон та інші показники, якщо вони виходять за межі норми);
- хімічні (отруйні речовини ОР, сильно дійні отруйні речовини, токсичні речовини в дозах, що перевищують Граничнодопустимі концентрації (ГДК));
- біологічні (флора і фауна, взаємодіючи з якими людина може отримати важкі негативні наслідки або померти);
- психофізіологічні (втома, стрес, нервовий зрив, профзахворювання, спричинені шкідливими факторами середовища: монотонністю праці, вібрацією, шумом, недостатнім освітленням та ін.);
- соціальні.

Людський фактор (ЛФ) – це сукупність фізіологічних, психофізіологічних, антропараметричних та професійних характеристик, які певною мірою сприяють виникненню небезпек. Від 40 до 80 % небезпек виникають у результаті діяльності людини.

Нині актуальним є не тільки захист людини від виробництва і навколишнього природного середовища, а й захист навколишнього природного середовища від людини та виробництва. На цю систему діють за відповідних умов фактори надзвичайних ситуацій. Система повинна в цих умовах стійко функціонувати й забезпечувати захист людини.

Напрями проявів небезпек, що виникають через людський фактор, можна подати таким чином:

- побутове середовище;
- економіка;
- політика;

- соціум.

Людський фактор є причиною таких небезпек:

- 80–90 % порушень режиму роботи тепло- і електростанції;
- 70–80 % нещасних випадків на транспорті;
- 50–65 % аварій літаків;
- понад 50 % нещасних випадків у побуті.

Система «людина–техніка–середовище» гарантує досягнення таких цілей:

- отримання результату життєдіяльності, необхідного людині;
- забезпечення безпеки життєдіяльності людини;
- недопущення проявів вражаючих факторів та зниження впливу небезпечних і шкідливих до допустимих значень, які не призводять до втрати працездатності й погіршенню здоров'я людини;
- зменшення небезпечних дій життєдіяльності людини на навколишнє середовище і застосування необхідних заходів захисту;
- забезпечення стійкості функціонування та захисту людини у разі дії різних факторів надзвичайних ситуацій.

#### **4.2 Чинники, що впливають на тяжкість ураження електричним струмом**

Чинники, що впливають на тяжкість ураження людини електричним струмом, діляться на три групи: електричного характеру, неелектричного характеру і чинники виробничого середовища.

1) Основні чинники електричного характеру – це величина струму через людину, напруга, під яку вона попадає та опір її тіла, рід і частота струму.

Величина струму через людину безпосередньо і найбільшою мірою впливає на тяжкість ураження електричним струмом. За характером дії на організм виділяють:

- відчутний струм – викликає при проходженні через організм відчутні подразнення;

- невідпускаючий струм – викликає при проходженні через організм непереборні судомні скорочення м'язів руки, в якій затиснуто провідник;
- фібриляційний струм – викликає при проходженні через організм фібриляцію серця.

Гранично допустимий струм через людину при нормальному (неаварійному) режимі роботи електроустановки не повинен перевищувати 0,3 мА для перемінного струму і 1 мА для постійного.

Величина напруги, під яку попадає людина, впливає на тяжкість ураження електричним струмом в тій мірі, що із збільшенням прикладеної до тіла напруги зменшується опір тіла людини. Останнє приводить до збільшення струму в мережі замикання через тіло людини і, як наслідок, до збільшення тяжкості ураження.

Гранично допустима напруга для людини при нормальному (неаварійному) режимі роботи електроустановки не повинна перевищувати 2–3 В для перемінного струму і 8 В для постійного.

Електричний опір тіла людини. Тіло людини являє собою складний комплекс тканин. Це шкіра, кістки, жирова тканина, сухожилля, хрящі, м'язова тканина, кров, лімфа, спинний і головний мозок і т. ін. Шкіра є основним фактором, що визначає опір тіла людини в цілому. Опір шкіри різко знижується при ушкодженні її рогового шару, наявності вологи на її поверхні, збільшенні потовиділення, забрудненні. Крім перерахованих чинників на опір шкіри впливають щільність і площа контактів, величина прикладеної напруги, величина струму і час його дії. Зі збільшенням величини напруги, струму і часу його дії опір шкіри, а також і тіла людини, в цілому, падає.

Опір тіла людини залежить від її статі і віку: у жінок він менший, ніж у чоловіків, у дітей менший, ніж у дорослих, у молодих людей менший, ніж у літніх. Спричинюється така залежність товщиною і ступенем огрубіння верхнього шару шкіри.

Частота і рід струму. Через наявність в опорі людини ємнісної складової, збільшення частоти прикладеної напруги супроводжується зменшенням повного опору тіла людини і, як наслідок, збільшенням струму, що проходить через людину.

Останнє дає підставу вважати, що тяжкість ураження електричним струмом має зростати із збільшенням частоти. Але така закономірність спостерігається тільки в межах частот 0...50 Гц. Подальше збільшення частоти, не зважаючи на зростання струму, що проходить через людину, не супроводжується зростанням небезпеки ураження.

2) Основними чинниками неелектричного характеру є шлях струму через людину, індивідуальні особливості і стан організму людини, час, раптовість і непередбачуваність дії струму.

Шлях струму через тіло людини суттєво впливає на тяжкість ураження. Особливо небезпечно, коли струм проходить через життєво важливі органи і безпосередньо на них впливає. Якщо струм не проходить через життєво важливі органи, то він може впливати на них тільки рефлекторно, через центральну нервову систему, а вірогідність ураження цих органів менша.

Можливі шляхи струму через тіло людини називають петлями струму: «рука–рука», «голова–ноги», «рука–ноги» і т. ін. Серед випадків з тяжкими і смертельними наслідками частіше спостерігаються петлі «рука–рука» (40%), «права рука–ноги» (20%), «ліва рука–ноги» (17%). Особливо небезпечними є петлі «голова–руки» і «голова–ноги», але трапляються вони досить рідко.

Індивідуальні особливості і стан організму. До індивідуальних особливостей організму, які впливають на тяжкість ураження електричним струмом, при інших рівних чинниках, відносяться чутливість організму до дії струму, психічні особливості та риси характеру людини. Аналіз електротравматизму свідчить, що більш чутливі до дії електричного струму холерики і меланхоліки.

Крім індивідуальних особливостей організму тяжкість ураження електричним струмом значною мірою залежить від стану організму. До більш тяжких уражень електричним струмом приводять стан збурення нервової системи, депресії, захворювання шкіри, серцево-судинної системи, органів внутрішньої секреції, легенів, різного характеру запалення, що супроводжуються підвищенням температури тіла, пітливість тощо. Більш тяжкі наслідки дії струму чітко спостерігаються в стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння організму.

Час дії струму. Із збільшенням часу дії струму зменшується опір тіла людини за рахунок зволоження шкіри від поту, електролітичних процесів у тканинах, поширюється пробій шкіри, послаблюються захисні сили організму, підвищується вірогідність співпадання максимального імпульсу струму через серце з фазою розслаблення серцевих м'язів, що, в цілому, призводить до більш тяжких уражень.

Чинник раптовості дії струму. Вплив цього чинника на тяжкість ураження обумовлюється тим, що при несподіваному попаданні людини під напругу захисні функції організму не налаштовані на небезпеку.

3) Чинниками виробничого середовища, які впливають на небезпеку ураження людини електричним струмом, є температура повітря в приміщенні, вологість повітря, запиленість повітря, наявність в повітрі хімічно активних домішок тощо.

З підвищенням температури повітря посилюється потовиділення, розкритість пор шкіри, зволожується одяг, взуття. Все це приводить до зниження опору на ділянці включення людини в електричну мережу.

Вологість повітря аналогічно впливає на опір на ділянці включення людини в електричну мережу. Крім того, підвищення вологи знижує опір ізоляції електроустановки, яка є одним із важливих чинників електробезпеки.

Запиленість повітря, особливо струмопровідним пилом, також негативно впливає на опір ізоляції установки, сприяє переходу напруги на неструмовідні частини установки, коротким замиканням тощо і, таким чином, підвищує небезпеку електротравми.

Забруднення повітря хімічно активними речовинами, а також біологічне середовище, що у вигляді плісняви утворюється на електрообладнанні, негативно впливає на стан ізоляції електроустановок, зменшує опір на ділянці включення людини в електромережу за рахунок зниження перехідного опору між струмовідними частинами і тілом людини і, таким чином, підвищує небезпеку ураження електричним струмом.

## ВИСНОВКИ

В представленій роботі досліджено теоретичні основи управління персоналом сучасної організації, проаналізовано систему управління ПАТ «Одескабель», а також запропоновано шляхи її вдосконалення.

Кожна комерційна організація хоче бути успішною на ринку і отримувати прибуток. І не останню роль в здійсненні цього бажання відіграє персонал організації, адже саме від знань, вмінь, кваліфікації і навиків персоналу залежить результати роботи організації. Персонал впливає не те, чи організація досягне успіху і чи буде конкурентоспроможною. Саме тому система управління персоналом організації є настільки важливою.

Персонал – це працівники, які найняла організація для виконання поставлених завдань і які володіють певними навиками і мають спеціальну кваліфікацію. Основними характеристиками персоналу організації вважають структуру персоналу і його чисельність.

Побудова ефективної системи управління персоналом організації – це складний процес, який потребує від організації значних зусиль. Але разом з тим система управління персоналом сучасної організації є дуже динамічною і постійно потребує вдосконалення, що веде до зростання ефективності діяльності організації загалом і досягненні нею стратегічних цілей.

ПАТ «Одескабель» – це одне з найбільших в Україні підприємств з виготовлення кабелів, дротів, шнурів та іншої продукції. Проте 2022-2023 роки для досліджуваного товариства були складні і підприємство отримувало збитки, величина яких зростала протягом аналізованого періоду. Не останньою причиною такої ситуації була ситуація з агресією росії проти України.

Кадровою роботою в ПАТ «Одескабель» займається відділ управління і розвитку персоналу і виконує основні необхідні види робіт. В товаристві укладено Колективний договір та затверджено багато інших важливих документів.



Проведений аналіз свідчить, що протягом 2022-2023 років відбулося скорочення кількості працівників. В структурі працівників ПАТ «Одескабель» відбулися зміни частки керівників, спеціалістів і службовців в сторону зростання, водночас частка робітників в структурі зменшилась. За результатами аналізу вікової структури працівників товариства можна зробити висновок, що відбувається старіння працівників. Аналіз структури працівників ПАТ «Одескабель» за освітою відобразив, що зменшилась кількість працівників всіх категорій. Середньомісячна зарплата в 2023 році в порівнянні з 2022 роком в товаристві зросла на 30,5%.

В ПАТ «Одескабель» підвищення професійного рівня працівників здійснюється за двома напрямками: навчання робітників; навчання та підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів і службовців. В ПАТ «Одескабель» в 2023 році в порівнянні з 2022 роком зросла кількість працівників, що проходили додаткове навчання/підвищення кваліфікації, та витрати на навчання працівників.

В ПАТ «Одескабель» протягом 2022-2023 років рух персоналу суттєвий.

Всі вище вказані тенденції в системі управління персоналом в ПАТ «Одескабель» вказують на те, що в даній сфері є ряд проблем, котрі потребують вирішення.

Сучасні воєнні умови – це причина багатьох проблем для сучасного підприємства. Тому для ПАТ «Одескабель» потрібно розробити антикризову стратегію загалом і стратегію управління кадрами в кризових умовах зокрема. Управління персоналом для ПАТ «Одескабель» в умовах кризи має передбачати розробку трьох основних компонент: плану управління ситуаціями, що виникають при кризах; принципів управління персоналом у умовах кризи; кадрової політики в умовах кризи.

Планування кар'єри – це процес поступового розвитку професійного самовизначення працівника на основі його здібностей, талантів, мотивів, потреб, життєвих цінностей тощо. Сучасна організація має надавати допомогу у формулюванні і досягненні цілей кар'єри працівника, що є частиною системи

управління персоналом організації. Тому для ПАТ «Одескабель» рекомендуємо для працівників розробити кар'єрні плани і координувати процес їх реалізації.

Процес розробки і реалізації кар'єрного плану працівника ПАТ «Одескабель» має включати такі етапи: 1) визначення напрямку зростання; 2) формування кар'єрного плану; 3) реалізація кар'єрного плану; 4) щорічний перегляд кар'єрного плану. Для кожного етапу рекомендовані окремі інструменти, що підвищують їх ефективність.

Для розробки кар'єрних планів працівників ПАТ «Одескабель» і координації їх реалізації пропонуємо в відділ управління і розвитку персоналу ввести посаду менеджера по розвитку персоналу. Загальна сума витрат на створення робочого місця для менеджера по розвитку персоналу в товаристві дорівнює 64,5 тис. грн., загальна сума поточних річних витрат на ведення діяльності менеджера – 182,88 тис. грн.

Таким чином, процес розробки і реалізації кар'єрних планів працівників ПАТ «Одескабель» буде координованим і ефективним, що дозволить покращити систему управління персоналом товариства.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. Молодий вчений. 2023. №12 (124), С. 163-167. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
2. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100. URL: <http://surl.li/srpyf>
3. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с. URL: <http://surl.li/rfbna>
4. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. Ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021\\_NP\\_Ivanova\\_Suchasnyy%20menedzhment.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment.pdf)
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
6. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 140 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf)
7. Волобуєв М. І. Персонал як стратегічний ресурс підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5805>
8. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серєда О. В. Управління персоналом : підручник. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <http://surl.li/btgam>

9. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

10. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114). Частина 1. С. 127-131. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3\\_2020/3\\_1\\_2020/25.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf)

11. Гуцуляк Н. П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. Вісник соціально-економічних досліджень: зб.наук. праць. За ред. М.І. Зверькова (голов. ред) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 63–71. URL: [https://journals.uran.ua/vsed\\_oneu/article/view/202276](https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/202276)

12. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45. URL: <http://surl.li/pykwj>

13. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 622-627. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/97.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/97.pdf)

14. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Піпкіна А. Є. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1818/1754>

15. ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель». URL: <https://odeskabel.com/ua/>

16. Статут ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель». URL: <https://05758730.emitent.net.ua/>

17. Фінансова звітність ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» за 2022-2023 роки. URL: <https://05758730.emitent.net.ua/>

18. Інформація про кадри ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» за 2022-2023 роки. URL: <https://05758730.emitent.net.ua/>

19. Смачило І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. 2020. №2 (78). С. 360-363. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>

20. Байдулін В. Б., Злочевська Л. С., Торчевська Н. В. Як планувати власну професійну кар'єру: методичні рекомендації для учнів ПТНЗ. Київ: ПІТО НАПН України, 2019. 80 с. URL: <http://surl.li/uicz0>

21. Петрачкова С. Ефективні інструменти для планування й розвитку вашої кар'єри. URL: <https://happymonday.ua/instrumenty-dlya-planuvannya-karyery>

22. Ментор. URL: <http://surl.li/uiubv>

23. Огінок С. В., Лесюк А. І. Теоретико-методологічні основи аналізу поняття «тайм-менеджмент». Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-66>

24. Колосовська О. Метод АБВГД – перший закон успіху. URL: <https://www.ar25.org/article/metod-abvgd-pershyy-zakon-uspihu.html>

25. Гарматюк О., Поливода А. Методи та підходи до управління персоналом. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“, 5 листопада 2022. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. С. 151-153.

26. Гарматюк О.О., Юрик Н.Є., Юрик Ю.І. Особливості управління трудовими колективами в сучасних умовах. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 28 листопада 2023 р.): у 2 ч. Кропивницький: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С. 21-22.

27. Левченко О. Г., Землянська О. В., Праховнік Н. А., Зацарний В. В. Безпека життєдіяльності та цивільний захист: підручник для студ. спеціальностей з природничих, соціально-гуманітарних наук та інженерно-комунікаційних технологій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 267 с. URL:

<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/07b44994-8442-45cb-afbd-489e8325d23a/content>

28. Ткачук К. Н., Халімовський М. О., Зацарний В. В., Зеркалов Д. В., Сабарно Р. В., Полукаров О. І., Коз'яков В. С., Мітюк Л. О. Основи охорони праці: підручник. 2-ге видання, доповнене та перероблене. За ред. К. Н. Ткачука і М. О. Халімовського. Київ: Основа, 2006. 448 с. URL: <http://surl.li/dgrсс>

## **ДОДАТКИ**