

**А.Г. Семенов**  
чл.-кор. АЕН України

**А.І. Шарко**  
м. Київ

## АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### I. Вступ.

Товариство створено з метою отримання прибутку шляхом задоволення потреб підприємств і організацій всіх форм власності, а також громадян у товарах та послугах, що виробляються у сферах діяльності товариства.

Предметом діяльності товариства є: будівельна діяльність, монтажні роботи, юридичні послуги, зовнішньоекономічна діяльність, пусконаладжувальні роботи, оптова торгівля металевими виробами, маркетингові дослідження, виконання проектних, конструкторських та експериментальних робіт для підприємств різних галузей господарства пов'язаних з забезпеченням питань екології. Товариство відповідно до предмету своєї діяльності і в порядку, встановленому чинним законодавством України, має право: створювати як на території України, так і за кордоном операції і інші юридичні акти, у тому числі укладати договори, а також брати участь в конкурсах і надавати гарантії; будувати, придбати, відчужувати, брати і здавати в наймання придатні для своєї діяльності підприємства, а також всякого роду рухоме і нерухоме майно; самостійно планувати всі діяльності; створювати на території України і за межами свої філіали, представництва і інші підприємства, брати участь в спільних підприємствах на території України і за кордоном; реалізувати свою продукцію, послуги і майно за цінами і тарифами, встановлюваними самостійно або на договірній основі; самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, відповідну меті товариства, передбаченим справжнім Статутом. Товариство зобов'язано: активно здійснювати виконання задач, що стоять перед товариством; в статутному порядку проводити переліки податків і інших платежів в дохід держави; виконувати прийняті на себе зобов'язання за договорами з контрагентами, виконувати всі передбачені законом засоби захисту своїх прав і законних інтересів. Власники мають право: брати участь в управлінні справами товариства, визначеному Статутом і чинним законодавством; брати участь в розподілі доходів товариства і отримувати їх частку; одержувати інформацію про діяльність товариства; отримати частину вартості майна товариства у разі його ліквідації пропорційно вартості належних акцій [1, 2].

Власники зобов'язані: дотримуватись положення засновницьких документів, виконувати рішення загального збору і інших органів управління товариства; виконувати свої зобов'язання перед товариством; не роз-

голошувати конфіденційну інформацію про діяльність товариства; не допускати дій, що суперечать меті і задачам товариства; сприяти товариству в здійсненні ним своєї діяльності [3, 4].

II. Постановка проблеми. Мета статті — проаналізувати стан персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю в кризових умовах.

III. Результати. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «НВФ «Екотеплоналадка» за період 2008 року наведені у таблиці 1.

В цілому за період, що досліджується, на підприємстві відбулося розширення обсягів діяльності з подальшим його зниженням, про що говорить динаміка основного показника результатів комерційної діяльності підприємства — товарообігу (його значення зросло з 953,6 тис. грн. у 1 кварталі до 1135,8 тис. грн. у 2 кварталі з подальшим зниженням до рівня 622,2 тис. грн. у 4 кварталі). Основними товарними групами реалізації на підприємстві були: кранове обладнання вітчизняних та зарубіжних виробників, а також фільтри для очистки промислових викидів у атмосферу, металопрокат, металеві конструкції різної складності.

Чисельність працюючих на ТОВ «НВФ «Екотеплоналадка» з початку року зростає (на 10 осіб) і склала у 2 кварталі 2008 року 100 чел. Але у зв'язку з кризовою ситуацією та економічною нестабільністю, що склалася в країні, у кінці року спостерігалася тенденція до зниження кількості працюючих на підприємстві тому у 4 кварталі вона склала 65 осіб.

У зв'язку зі зміною численності працюючих на підприємстві змінювався і фонд оплати праці. Що в сою

Таблиця 1

**Показники фінансово-господарської діяльності підприємства, тис. грн.**

№ з/п	Показники	Значення показників, тис. грн.				Відхилення від попереднього кв. тис. грн.		
		1 кв. 2008	2 кв. 2008	3 кв. 2008	4 кв. 2008	2 кв. 2008	3 кв. 2008	4 кв. 2008
1	Товарообіг	953,6	1135,8	888,4	622,2	182,2	-247,4	-266,2
2	Валовий дохід	879,4	1047,5	819,3	573,8	168,0	-228,2	-245,5
3	Витрати обігу	811,0	966,0	755,6	529,2	155,0	-210,4	-226,4
4	Прибуток	66,2	77,4	59,2	47,2	11,2	-18,2	-12,0
5	Використано прибутку	16,7	19,5	14,9	11,9	2,8	-4,6	-3,0
6	Чистий прибуток	49,5	57,9	44,3	35,3	8,4	-13,6	-9,0
7	Основні засоби	98,0	100,8	107,0	94,3	2,8	6,2	-12,7
8	Амортизаційні відрахування	13,1	12,8	12,2	12,9	-0,3	-0,6	0,7
9	Фонд оплати праці	494,2	595,6	507,5	340,6	101,4	-88,1	-166,9
10	Чисельність працюючих	90	100	85	65	10,0	-15,0	-20,0
11	Середньомісячна зарплата	1,8	2,0	2,0	1,7	0,2	0,0	-0,2

чергу вплинуло на середньомісячну заробітну плату яка спочатку зросла до 2,0 тис. грн. у 2 кварталі, але зменшила своє значення і становила 1,7 тис. грн. у 4 кварталі. Фонд оплати також характеризувався аналогічною динамікою: якщо у 1 кварталі 2008 року сума коштів становила 494,2 тис. грн., у 2 кварталі 2008 року сума коштів становила 595,6 тис. грн., то у 4 кварталі 2008 року — 340,6 тис. грн.

Зміна обсягу основного показника фінансово-господарської діяльності прибутку в товаристві була позитивною у 2 кварталі: його абсолютний розмір зріс з 66,2 тис. грн. до 77,4 тис. грн., тобто на 17%. Він був розподілений на матеріальне заохочення, та покращення діяльності підприємства. Але до кінця року цей показник скоротився і склав 47,2 тис. грн. у 4 кварталі.

Таким чином, початок 2008 року для підприємства був позитивним, про що свідчать показники покращення діяльності підприємства, але останній квартал 2008 року показав складність для підприємства протистояти кризовим явищам, що склалася на даний момент. Це дає змогу про певні шляхи для впровадження пропозицій по покращенню та вдосконаленню роботи підприємства.

Численність працівників апарату управління за період 2008 року змінювалася у незначних межах від 14 до 16 чол. та у 4 кварталі 2008 року знизилася до 12 чол., однак тенденція до зменшення середньооблікової чисельності працюючих призвело до загального зростання питомої ваги управлінського персоналу з 15,6% до 18,5% за період, що аналізується. Динаміка чисельності персоналу у 1–4 кварталі 2008 року наведена у таблиці 2.

Розширення обсягів діяльності товариства змусило підприємство додатково залучити до процесу виробництва продукції сімох робітників, тому чисельність робочого персоналу в абсолютному вираженні збільшилася з 69 чол. у 1 кварталі 2008 року до 76 чол. у 2 кварталі 2008 року.

Для більшої наочності динаміка чисельності персоналу товариства у 1–4 кварталі 2008 року наведено на рис. 1.

Чисельність допоміжного персоналу на підприємстві змінювалися не суттєво, а саме 7–8 чол. за виключенням 4 кварталу 2008 року, коли їх чисельність знизилася до 5 чол. В цілому можна сказати, що структура персоналу, яка склалася на підприємстві, відповідає специфіці роботи підприємства і може бути оцінена позитивно.

Однак, слід відмітити загальне зниження рівня забезпеченості трудовими ресурсами та зменшення загальноосвітової чисел юності за досліджуваний період, що пов'язано з загальним характером діяльності підприємств у цей період.

Наступним етапом аналізу персоналу товариства є аналіз складу ресурсів у розрізі окремих категорій (груп)

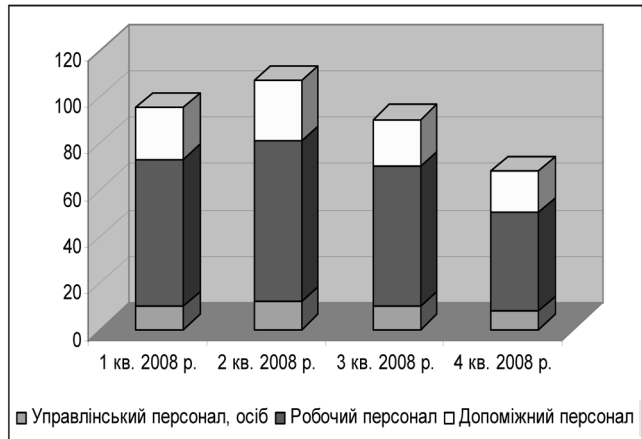


Рис. 1. Динаміка чисельності персоналу товариства у 1–4 кварталі 2008 року

персоналу. Аналіз чисельності та структури персоналу у 1–4 кварталі 2008 року наведена у таблиці 3. Динаміка чисельності та структури персоналу товариства у 1–4 кварталі 2008 року наведена у таблиці 4.

Як видно з наведених таблиць, найбільшу частку у структурі персоналу за професійною ознакою займає робочий персонал (у межах 75,2–76,7%), у кінці досліджуваного періоду питома вага цієї групи трудових ресурсів становить 73,8%.

Робочий персонал представлений наступними групами працівників: бригадири (4 чол. або 6,2% від загальної кількості працюючих у 4 кварталі 2008 року) та робочі (44 чол. або 67,7%).

Допоміжний персонал на підприємстві у 4 кварталі 2008 року складав 7,7% (5 чол.). Щодо управлінського персоналу, то його абсолютне значення на протязі періоду дослідження суттєво не змінювалось і складало 14–16 чол. (за винятком 4 кварталу, коли було звільнено двох робітників та їх чисельність скоротилася до 12 чол.) Питома вага цієї складової персоналу магазину зросла з 15,6% у 1 кварталі 2008 року до 18,5% у 4 кварталі 2008 року.

Саме по собі збільшення питомої ваги управлінського персоналу на підприємстві у досліджуваному періоді не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності. Тому для забезпечення виконання своєчасних та логічних управлінських функцій підприємству слід лишити частку керівних одиниць у складі трудових ресурсів незмінною.

На підприємстві відбулися певні зрушення у освітньо-му рівні працівників. Так, скоротилася частка працівників, які мають вищу, середню та загальну середню освіту, що пов'язано з загальним зменшенням кількості працюючих на підприємстві. Порівняно з початком дослідження зменшилась чисельність спеціалістів вищої кваліфікації.

Розподіл працівників підприємства за рівнем кваліфікації у 4 кварталі 2008 року більш наглядно зображено на рис. 2.

В цілому ж можна сказати, що на підприємстві впродовж періоду, що досліджується, відбулося незначне зменшення рівня освіченості трудових ресурсів, що є негативним моментом та говорить про погіршення якісного складу персоналу.

Таблиця 2

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «НВФ «Екотеплоналадка» у 1–4 кварталі 2008 року**

Показники	1 кв. 2008 року	2 кв. 2008 року	3 кв. 2008 року	4 кв. 2008 року	Відхилення від попереднього періоду					
					2 кв.		3 кв.		4 кв.	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
Середньоспискова чисельність працюючих, всього, у т.ч.	90	100	85	65	10	11,11	-15	-15,0	-20	-23,33
Управлінський персонал, чол.	14	16	14	12	2	14,29	-2	-12,5	-2	-14,29
Питома вага, %	15,56	16,00	16,47	18,46	0,444	2,86	0,47	2,94	1,99	12,09
Робочий персонал, чол.	69	76	64	48	7	10,14	-12	-15,79	-16	-25,00
Питома вага, %	76,67	76,00	75,29	73,85	-0,667	-0,87	-0,71	-0,93	-1,45	-1,92
Допоміжний персонал	7	8	7	5	1	14,29	-1	-12,5	-2	28,57
Питома вага, %	7,78	8,00	8,24	7,69	0,222	2,86	0,24	2,94	-0,54	-6,59

## Аналіз чисельності та структури персоналу товариства у 1–4 кварталі 2008 року

№ з/п	Класифікація ознаки, категорії персоналу	1 кв. 2008 р.		2 кв. 2008 р.		3 кв. 2008 р.		4 кв. 2008 р.	
		чисельність, чол.	структура, %	чисельність, чол.	структура, %	чисельність, чол.	структура, %	чисельність, чол.	структура, %
1	Середньоспискова чисельність працюючих,	90	100	100	100	85	100	65	100
2	По професійних групах:								
2,1	управлінський персонал	14	15,6	16	16,0	14	16,5	12	18,5
2.1.1	керівники	9	10,0	10	10,0	9	10,6	8	12,3
2.1.2	спеціалісти	5	5,6	6	6,0	5	5,9	4	6,2
2.2	робочий персонал	69	76,7	76	76,0	64	75,3	48	73,8
2.2.1	бригадири	5	5,6	6	6,0	5	5,9	4	6,2
2.2.2	робочі	64	71,1	70	70,0	59	69,4	44	67,7
2.3	допоміжний персонал	7	7,8	8	8,0	7	8,2	5	7,7
2.3.1	прибиральники та охорона	5	5,6	6	6,0	5	5,9	3	4,6
2.3.2	технічний персонал	2	2,2	2	2,0	2	2,4	2	3,1
3	Кваліфікаційний рівень								
3.1	спеціалісти вищої кваліфікації	25	27,8	24	24,0	22	25,9	19	29,2
3.2	спеціалісти середньої кваліфікації	40	44,4	45	45,0	40	47,1	29	44,6
3.3	малокваліфіковані роб.	20	22,2	25	25,0	19	22,4	16	24,6
3.4	некваліфіковані робітники	5	5,6	6	6,0	4	4,7	1	1,5
4	Стаж роботи:								
4.1	до 1 року	5	5,6	15	15,0	11	12,9	8	12,3
4.2	1-5 років	50	55,6	50	50,0	43	50,6	35	53,8
4.3	5-10 років	25	27,8	25	25,0	23	27,1	16	24,6
4.4	більше 10 років	10	11,1	10	10,0	8	9,4	6	9,2
5	Освіта:								
5.1	вища	43	47,8	46	46,0	42	49,4	34	52,3
5.2	середня спеціальна	42	46,7	46	46,0	38	44,7	28	43,0
5.3	загальна середня	5	5,6	6	6,0	5	5,9	3	4,6
5.4	без загальної середньої освіти	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Доповнити оцінку складу персоналу може аналіз динаміки коефіцієнтів співвідношення чисельності окремих категорій персоналу (рис.3).

Зміна коефіцієнту співвідношення основних та допоміжних робітників підприємства свідчить, що частка основних працівників у складі підприємства (тобто зайнятих безпосередньо у робочому процесі) зростає.

Так, якщо у 3 кварталі 2008 року один допоміжний забитний забезпечував роботу умовно 11,3 робітників основного виду діяльності, то у 4 кварталі 2008 року на одного допоміжного робітника приходилося вже 12 основних робітників.

Значення показника співвідношення робочого та управлінського персоналу за період, що досліджувався, в цілому знизилася з 5 у 1 кварталі до 4 у 4 кварталі 2008 року. Така динаміка показника є дещо негативною, адже свідчить про відносне збільшення кількості управлінців, які керують робочим процесом, що іноді не призводить до раціонального використання трудових ресурсів. Але в ситуації, що склалася на даному етапі така частка управлінського персоналу зможе вдало організувати впровадження нових принципів в управлінні та організації роботи, що дало б можливість отримати вагомий позитивний результат.

Рівень кваліфікації персоналу підприємства впродовж досліджуваного періоду був незмінним: частка кваліфікованих працівників у загальній кількості основного персоналу становила 80 %.

Наступним етапом, що доповнює аналіз динаміки чисельності і складу працівників є аналіз руху персоналу, який передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. З цією метою вивчається загальний обсяг руху персоналу, причин звільнення персоналу (з диференціацією по категоріях персоналу).

Для проведення аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники, як:

— коефіцієнт оновлення персоналу розраховується відношення загальної кількості прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності персоналу.

— коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення кількості звільнених з усіх причин до середньоспискової чисельності персоналу.

— коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників розраховується як відношення кількості прийнятих працівників до кількості звільнених працівників.

Динаміка чисельності та структури персоналу товариства у 1–4 кварталі 2008 року

№ з/п	Кваліфікаційні ознаки, категорії персоналу	Відхилення від попереднього періоду					
		2 кв. 2008 р.		3 кв. 2008 р.		4 кв. 2008 р.	
		чисельність, чол.	структура, %	чисельність, чол.	структура, %	чисельність, чол.	структура, %
1	Середньоспискова чисельність працюючих,	10	0,00	-15	0,00	-20	0,00
2	По професійних групах:						
2.1	управлінський персонал	2	0,44	-2	0,47	-2	1,99
2.1.1	керівники	1	0,00	-1	0,59	-1	1,72
2.1.2	спеціалісти	1	0,44	-1	-0,12	-1	0,27
2.2	робочий персонал	7	-0,67	-12	-0,71	-16	-1,45
2.2.1	бригадири	1	0,44	-1	-0,12	-1	0,27
2.2.2	Робочі	6	-1,11	-11	-0,59	-15	-1,72
2.3	допоміжний персонал	1	0,22	-1	0,24	-2	-0,54
2.3.1	прибиральники та охоронці	1	0,44	-1	-0,12	-2	-1,27
2.3.2	технічний персонал	0	-0,22	0	0,35	0	0,72
3	Кваліфікаційний рівень:						
3.1	спеціалісти вищої кваліфікації	-1	-3,78	-2	1,88	-3	3,35
3.2	спеціалісти середньої кваліфікації	5	0,56	-5	2,06	-11	-2,44
3.3	малокваліфіковані робітники	5	2,78	-6	-2,65	-3	2,26
3.4	некваліфіковані робітники	1	0,44	-2	-1,29	-3	-3,17
4	Стаж роботи:						
4.1	До 1 року	10	9,44	-4	-2,06	-3	-0,63
4.2	1-5 років	0	-5,56	-7	0,59	-8	3,26
4.3	5-10 років	0	-2,78	-2	2,06	-7	-2,44
4.4	Більше 10 років	0	-1,11	-2	-0,59	-2	-0,18
5	Освіта:						
5.1	вища	3	-1,78	-4	3,41	-8	2,90
5.2	середня спеціальна	4	-0,67	-8	-1,29	-10	-1,63
5.3	загальна середня	1	0,44	-1	-0,12	-2	-1,27
5.4	без загальної середньої освіти	0	0,00	0	0,00	0	0,00

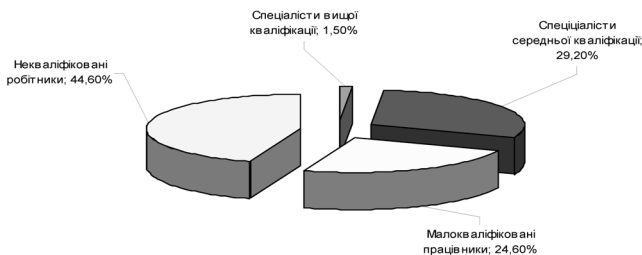


Рис. 2. Розподіл працівників товариства за рівнем кваліфікації у 4 кварталі 2008

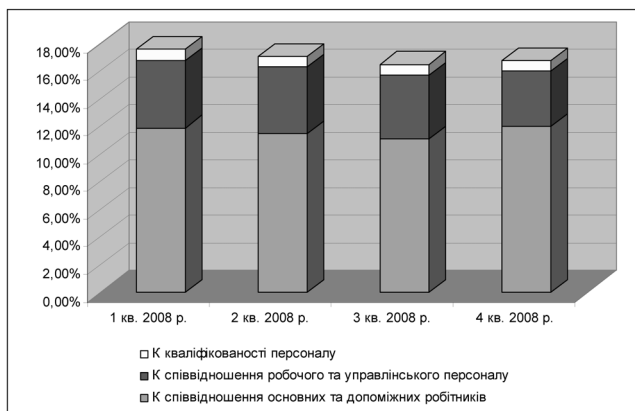


Рис. 3. Динаміка коефіцієнтів співвідношення чисельності окремих категорій персоналу товариства

Аналіз руху персоналу товариства у 1–4 кварталі 2008 року наведений у таблиці 5. Динаміка коефіцієнтів плинності персоналу показана на рис. 4.

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки. В цілому впродовж періоду, що аналізується, на підприємстві спостерігалася досить нестабільна ситуація, а плинність кадрів на підприємстві була досить помітною (кількість звільнених працівників з початку 1 кварталу 2008 року до кінця 4 кварталу 2008 року склала 35 чол., кількість прийнятих за цей період 10 чол.

Причиною цьому стали особливості економічної ситуації в яку потрапило підприємство. Це в свою чергу стало причиною формування не дуже сприятливого психологічного клімату, а також незадоволення окремих працівників існуючою системою матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Існування фактів звільнення (за різних причин) та прийняття на роботу працівників на підприємстві впродовж періоду, що аналізується, потребує проведення більш детального аналізу процесу плинності.

Коефіцієнт оновлення (найму) працівників, що показує частку прийнятих на підприємство працівників у середньосписковій їх чисельності, дорівнював у 1,3 та 4 кварталах 2008 року 0,0 через відсутність найнятих на роботу. В 2 кварталі ж значення цього показника встановилося на досить великому рівні 0,1. Основною причиною приймання на роботу нових людей стало розширення обсягів діяльності підприємства, яке потребувало підвищення забезпеченості процесу виробництва трудовими ресурсами.

Така ситуація і цілому не є позитивною, адже говорить про відсутність розширення трудового колективу, при цьому залучення на роботу нових робітників не призвело до загального підвищення якісного складу працюючих. Тому в даному випадку слід більше уваги

Таблиця 5

## Аналіз руху персоналу товариства 1–4 кварталі 2008 року

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Відхилення		
					2 кв.	3 кв.	4 кв.
Середньоспискова чисельність, чол.	90	100	85	65	10	-15	-20
Кількість прийнятих працівників за період, чол.	0	10	0	0	10	-10	0
Кількість звільнених працівників за період, чол.	0	0	15	20	0	15	5
Загальна кількість прийнятих та звільнених, чол.	0	10	15	20	10	5	5
Коефіцієнт оновлення	0,00	0,10	0,00	0,00	0,1	-0,10	0,00
Коефіцієнт звільнення	0,00	0,00	0,18	0,31	0	0,18	0,13
Коефіцієнт обороту робочої сили	0,00	0,10	0,18	0,31	0,1	0,08	0,13

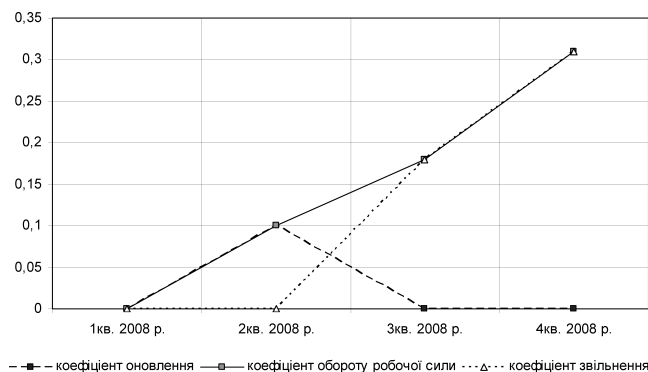


Рис. 4. Динаміка коефіцієнтів плинності персоналу

приділити самому процесу найму спеціалістів, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

Наступним показником, який характеризує рух, трудових ресурсів, є коефіцієнт звільнення, що показує частку звільнених працівників незалежно від причин у загальній середньосписковій чисельності працюючих. За даними таблицями, значення цього показника на протязі 3–4 кварталів 2008 року зростало і на кінець досліджуваного періоду склало 0,31, а в 1–2 кварталах 2008 року звільнених не було. В цілому ж можна сказати, що кількість звільнених працівників на підприємстві є досить значною, а причини виникнення самих фактів звільнення є досить тривожними та потребують більш ретельної уваги до управління персоналом з боку керівництва.

Так, за період що аналізується, працівники звільнялися за власним бажанням, незадоволені умовами праці

та системою її оплати. В світі цього треба знов таки з акцентувати увагу на необхідності більш ретельної організації підбору кадрів на підприємстві та розробити додаткові стимули до більш ефективної праці.

Про інтенсивність руху робочої сили говорить динаміка коефіцієнта обороту робочої сили, що показує відношення загальної величини прийнятих та звільнених працівників до середньоспискової чисельності працюючих. За результатами розрахунків, найбільші зміни у складі працюючих спостерігалися у 4 кварталі 2008 року, а найменші — у 2 кварталі 2008 року.

## IV. Висновок.

Таким чином, склад персоналу на підприємстві за період дослідження відрізнявся в цілому достатнім якісним рівнем (досить висока кваліфікованість працівників, значний досвід роботи більшої частини працюючих) однак сформована структура трудових ресурсів має і певні недоліки, а саме досить висока частка керівників у загальному складі працюючих. Вони і потребують свого виправлення у пропозиціях по покращенню діяльності підприємства. Проведені розрахунки плинності кадрів поповнюють аналіз персоналу підприємства і дозволяють зробити загальний висновок про те, що склад трудового колективу на ТОВ «НВФ «Екотеплоадак» не відрізняється стабільністю і на підприємстві спостерігаються факти звільнення одних працівників та приймання інших, що дозволяє зробити висновок про існування певних резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

## Література

- Семенов Г. А. Организация и планирование хозяйственной деятельности на предприятии: монография / Г. А. Семенов, А. Г. Семенов. — Запорожье : ЗГИА, 2001. — 174 с.
- Семенов Г. А. Организация труда в период перехода к рынку: монография / Г. А. Семенов. — Запорожье : ЗГИА, 2000. — 195 с.
- Семенов А. Г. Развитие стратегического управления в акционерных товариствах: монография / Г. А. Семенов. — Запорожье : ГУ «ЗІДМУ», 2007. — 520 с.
- Стоянов Е. А. Финансовый менеджмент в условиях инфляции / Е. А. Стоянов. — М. : Перспектива, 1994. — 274 с.