

УДК 005.334

## АНАЛИТИЧЕСКАЯ СРЕДА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наркевич Лариса Владимировна, канд. экон. наук, доцент  
Наркевич Екатерина Андреевна, студентка экономического факультета  
Белорусско – Российский университет, Могилев, Беларусь

*В статье сформирована информационно – аналитическая среда антикризисного управления персоналом промышленного предприятия. Аналитическое обеспечение представляет формат достоверной, своевременной информации, необходимый для менеджеров различного уровня.*

*Ключевые слова: персонал, среднесписочная численность, структура, динамика, темп изменения, выработка, квалификация, влияние, фактор*

## ANTI-CRISIS ANALYTICAL ENVIRONMENT ENTERPRISE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Narkevich Larisa, candidate of economic sciences, associate professor  
Narkevich Ekaterina, student of economics department  
Belarusian – Russian University, Mogilev, Belarus

*The article formed an information and analytical environment of anti-crisis management of personnel of the industrial enterprise. Analytical support represents the format of reliable, timely information required for managers of different levels.*

*Key words: personnel, average number, structure, dynamics, rate of change, development, qualification, influence, factor*

Эффективность антикризисного управления в процедурах банкротства промышленных предприятий в значительной мере определяется уровнем качества финансово – экономического анализа, обладающего такими признаками доказательств, как достоверность, полнота и достаточность; тем самым обеспечивающего участникам судебного процесса объективно оценить причины банкротства должника, его потенциал в восстановлении платежеспособности. Актуальность темы исследования обусловлена ростом удельного веса убыточных предприятий в промышленности Республики Беларусь: в 2018 г. удельный вес убыточных организаций в общем числе организаций

промышленности республики составил 21,8 %, что на 0,5 п. п. выше уровня 2017 г. и на 7,3 п. п. выше уровня 2011 г., по Могилевской области данный параметр составил 16,5%, что соответствует приросту относительно 2011 г. на 5,5 п. п. и уменьшению относительно 2017 г. на 2,6 п. п. В структуре убыточных организаций по видам экономической деятельности наибольший удельный вес приходится на предприятия горнодобывающей и обрабатывающей промышленности (в 2018 г. соответственно 24,3 и 22,3 %); при этом отмечен значительный рост доли убыточных организаций промышленности в 2016 г. и тенденция снижения к 2018 г. [5, с. 184]. Уровень убыточных организаций в производстве транспортных средств и оборудования в 2018 г. отмечен в размере 24,8 %; в 2011 г., 2016 г. – соответственно 15,8 и 25,4 %, что соответствует общей тенденции по предприятиям промышленности [5, с. 185].

Информационно – аналитическая среда системного анализа персонала построена на основе отчетности ОАО «Пинский ордена Знак Почета ССРЗ» (ОАО «Пинский ССРЗ»). По состоянию на 01.01.2019 г. списочная численность работников ОАО «Пинский ССРЗ» составляла 91 человек, из них рабочих - 65 человек; численность руководителей, специалистов и служащих - 26 человек. Удельный вес сотрудников предприятия, имеющих высшее образование, составляет 20,88 %. Основу всех возрастных групп (29,67 %) составляют работники в возрасте от 55 до 59 лет. Производственный персонал подобран и расставлен по цехам и участкам предприятия. Управленческий персонал подобран на соответствие фактического уровня образования и занимаемой должности.

Произведен анализ количественных и качественных параметров, факторов эффективности использования трудовых ресурсов и резервов роста выпуска продукции ОАО «Пинский ССРЗ» по трудовым показателям. В процессе анализа изучено изменение структуры персонала ОАО «Пинский ССРЗ»; структурная динамика представлена данными таблицы 1. За 2018 г. численность промышленно-производственного персонала (ППП) уменьшилась на 6 человек, или на 7,23 %; в 2017 г. относительно 2016 г. численность работающих снизилась на 11 человек, или на 11,70 %. На предприятии среднесписочная численность промышленно - производственного персонала в 2018 г. составила 77 человека и по сравнению с 2016 г. уменьшилась на 18,09 %, по сравнению с 2017 г. – 7,23 %.

Снижение численности связано с проводимой на заводе полити-

кой оптимизации численности персонала. Для предприятия характерно постоянство состава персонала, низкий процент текучести кадров. Наибольший удельный вес приходится на рабочих: соответственно по годам 72,29 и 74,03% (таблица 1).

Таблица 1 - Анализ изменения структуры персонала организации (форма 12-т)

Категории персонала	Структура персонала				Изменение (+,-)	
	2017 г.		2018 г.			
	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %
Среднесписочная численность ППП по категориям работников:						
- основные рабочие	48	57,83	46	59,74	-2	1,91
- вспомогательные рабочие	12	14,46	11	14,29	-1	-0,17
- руководители	14	16,87	12	15,58	-2	-1,28
- специалисты	9	10,84	8	10,39	-1	-0,45
Итого	83	100,00	77	100,00	-6	0,00
Среднесписочная численность ППП по видам экономической деятельности:						
- производство строительных металлических конструкций и их частей	27	32,53	28	36,36	1	3,83
- ремонт машин и оборудования общего и специального назначения	14	16,87	13	16,88	-1	0,02
- ремонт, техническое обслуживание судов	30	36,14	34	44,16	4	8,01
- строительство судов (кроме прогулочных и спортивных) и плавучих сооружений	12	14,46	2	2,60	-10	-11,86
Итого	83	100,00	77	100,00	-6	0,00

Аналитические расчеты произведены в соответствии с методикой анализа персонала промышленных предприятий, представленных научных работах отечественных авторов [1-7].

В динамике прослеживается увеличение доли данной категории работников. Соответствующие изменения произошли по категории руководителей и специалистов: уменьшилась их доля в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 1,28; 0,45 п. п. Снижение численности руководителей и специалистов - это результат начатой работы по внедрению мероприятий интенсификации: расширения зон обслуживания линейным персоналом, т. е. увеличение коэффициента управляемости на основе повышения должностных окладов и ставок в порядке внедрения на производстве новых методов экономического руководства, форми-

рования управленческих компетенций у руководителей среднего звена. На анализируемом предприятии удельный вес рабочих фактически за отчетный период практически такой же, как и в прошлом году. В 2018 г. общая численность работников предприятия незначительно снизилась (на 6 человек или 7,23 %), перераспределение структуры произошло в пользу основных рабочих (1,91 п. п.) при одновременном уменьшении доли вспомогательных рабочих на 0,17 п. п.; руководителей и специалистов соответственно на 1,28 и 0,45 п. п. В 2018 г. наблюдается уменьшение работников по всем рассматриваемым категориям, в том числе специалистов и руководителей при одновременном снижении их удельного веса относительно общей численности персонала предприятия: на 3 человека или на 13,04 %; 1,74 п. п.

Анализ структуры персонала завода по видам экономической деятельности за 2017 – 2018 гг. показывает, что наибольший удельный вес работников приходится на следующие производственные площадки:

- производство строительных металлических конструкций и их частей: соответственно 32,53 и 36,36%; положительная структурная динамика 3,83 п. п.;

- ремонт, техническое обслуживание судов: соответственно 36,14 и 44,16%; положительная структурная динамика 8,01 п. п. На участке строительства судов и плавучих сооружений количество рабочих снизилось на 10 человек (на 83,33 %) при одновременном уменьшении долевого участия в структуре работников предприятия на 11,86 п. п.

Среднесписочная численность ППП в динамике снижалась за 2016 – 2018 гг. (соответственно по итоговой строке 94; 83; 77 человек) при одновременном росте заработной платы. На рабочих должностях заняты специалисты с высшим профессиональным и средним профессиональным образованием, в том числе: по данным формы 1-т (кадры) за 2018 г. высшее профессиональное образование имеют - 19 человек, среднее специальное и общее профессиональное - соответственно 35 и 13 человек. В 2018 г. направлен на повышение квалификации, подготовку и переподготовку кадров один специалист.

Важным фактором роста производительности труда выступает адаптация работника на предприятии, его стаж работы. Длительный стаж работы на предприятии предполагает высокую квалификацию работника, профессиональный опыт, относительно высокую зарплату и тем самым приверженность предприятию, несмотря на переживаемые экономические трудности. На заводе создана служба по управле-

нию персоналом на базе традиционной структуры - отдел кадров, который решает задачи по реализации грамотной современной кадровой политики и координации деятельности по управлению персоналом общества. Данное структурное подразделение аппарата управления существенно расширило круг своих функций и от чисто кадровых вопросов перешли к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов. Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих производится путем сопоставления численности по специальностям и разрядам с необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и предприятию в целом. По данным отдела кадров в целом на предприятии преобладают рабочие с трудовым стажем от 10 до 15 лет, их удельный вес в 2018 г. составил 35,18; в 2017г. соответственно 33,25%; прирост соответственно составил 1,93 п.п. Также достаточно высокий процент рабочих, проработавших на предприятии свыше 15 лет (по 2018 г. 15,37 %), что соответствует снижению относительно уровня 2017 г. соответственно на 1,87 п.п. Данный показатель можно рассматривать как стабильность кадровой деятельности предприятия, потому что работники с большим опытом работы предпочитают трудиться именно в этой организации. Следует отметить, что предприятие не привлекает молодых специалистов: удельный вес работников со стажем менее 1 года всего лишь 2,34 % в 2018 г., в то время как в 2017 г. этот показатель составлял 2,75 %. В период полной загрузки производственных мощностей предприятия установлен высокий уровень социальной защищенности членов трудового коллектива (активная работа по повышению квалификации работников; укреплению здоровья работников; социальной поддержке работников и т. д.).

На предприятии применяются сдельная и повременная формы оплаты труда (системы: сдельно – премиальная и повременно – премиальная). Сдельно- премиальная оплата труда используется для рабочих основного производства, занятых на производственных площадках строительных металлических конструкций и их частей и ремонта, технического обслуживания судов. Для остальных работников применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Для оценки уровня эффективности использования трудовых ресурсов изучена динамика показателей производительности труда. Данные, необходимые для проведения анализа выработки и трудоемкости производственного процесса представлены в табл. 2. Для оценки

уровня эффективности использования трудовых ресурсов изучена динамика показателей производительности труда и факторы ее определяющие.

Таблица 2 - Анализ динамики эффективности использования персонала организации

Показатель	2017 г.	2018 г.	Изменение (+,-)	Темп изменения, %
Объем производства продукции, тыс. руб.	600	538	-62	89,67
Среднесписочная численность ППП, чел.	83	77	-6	92,77
Среднесписочная численность рабочих, чел.	60	57	-3	95,00
Удельный вес рабочих в общей численности, %	72,29	74,03	1,74	102,40
Отработано одним рабочим за год дней, дни	148	188	40	126,79
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8,00	8,00	0	100,00
Фонд рабочего времени, тыс. чел.-час	71,209	85,770	14,561	120,45
в том числе одним рабочим, час	857,943	1 113,899	255,955	129,83
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	7,229	6,987	-0,242	96,65
в том числе одного рабочего, тыс. руб.	10,000	9,439	-0,561	94,39
Среднедневная выработка рабочего, тыс. руб.	0,067	0,050	-0,017	74,44
Среднечасовая выработка рабочего, тыс. руб.	0,008	0,006	-0,002	74,44
Среднегодовая заработная плата, руб.	4 109,639	5 328,571	1 218,933	129,66

По данным табл. 2 установлено: среднегодовая выработка работника предприятия в 2018 г. ниже уровня 2017 г. на 0,242 тыс. руб. или на 3,35 %. Снижение рассматриваемого показателя определено уменьшением среднечасовой выработки рабочего с учетом погашения положительного влияния факторов роста долевого участия рабочих в структуре персонала предприятия, роста фонда рабочего времени.

Среднечасовая выработка на одного рабочего в 2018 г. уменьшилась в действующей оценке на 0,002 тыс. руб. (или 25,56 %) по сравнению с выработкой 2017 г., которая предусматривалась в сумме 0,008 тыс. руб. На анализируемом предприятии за 2017 – 2018 гг. целодневные простои с учетом фактора численности персонала составили 2 492; 581 чел. – дня, что соответствует снижению в отчетном году потерь рабочего времени.

Среднегодовая выработка продукции работником основной деятельности в динамике снизилась на 0,242 тыс. руб.; среднегодовая выработка продукции рабочим в 2018 г. составила 9,439 тыс. руб. и в динамике уменьшилась на 0,561 тыс. руб. или 5,61 %. Снижение среднегодовой выработки по предприятию определено в значительной мере влиянием интенсивного фактора среднечасовой выработки,

а также наличием простоев и потерь рабочего времени в результате не полной загрузки производственных мощностей (наличием отрицательного влияния экстенсивных факторов относительно докризисного периода). Данной динамике соответствует увеличение номинальной зарплаты работников предприятия в 2018 г. относительно 2016 – 2017 гг.: базисный темп роста соответственно 114,98 %; цепной темп роста 129,66 %.

Приведенные цифры свидетельствуют о росте стимулирования труда в ОАО «Пинский ССРЗ»; при этом индексы роста номинальной зарплаты работников выше индекса потребительских цен в рассматриваемом временном интервале, что обеспечивает рост реальной заработной платы.

Расчет влияния перечисленных факторов на изменение уровня среднегодовой выработки работника ОАО «Пинский ССРЗ» проведен способом абсолютных разниц и показан в табл. 3.

Таблица 3 - Расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работника предприятия

Фактор	Размер влияния, тыс. руб.
Доля рабочих в общей численности ППП	0,174
Количество отработанных дней одним рабочим за год	1,983
Продолжительность рабочего дня	0,000
Среднечасовая выработка рабочего	-2,399
Балансовая увязка факторов	-0,242

По данным табл. 3 среднегодовая выработка работника ОАО «Пинский ССРЗ» в 2018 г. ниже уровня 2017 г. на 0,242 тыс.руб. Она снизилась на 2,399 тыс.руб. в связи с уменьшением среднечасовой выработки рабочего на 25,56 %: размер влияния данного фактора составил -2,399 тыс. руб.

Прирост результативного показателя определен параметрами:

- уменьшение целодневных потерь рабочего времени обеспечило увеличение среднегодовой выработки работника основной деятельности на 1,983 тыс. руб.;

- увеличение доли рабочих в структуре персонала способствовало росту среднегодовой выработки работника основной деятельности на 0,174 тыс.руб. Продолжительность рабочего дня не изменилась и не оказала влияния на результативный показатель.

В результате можно отметить, что уменьшение среднегодовой выработки по предприятию в значительной мере определено интен-

сивным фактором снижения среднедневной и среднечасовой выработки рабочих, что объясняется в значительной мере производством из давальческого сырья и не соответствует стратегической концепции развития ОАО «Пинский ССРЗ». Динамика производительности труда изучена без корректировки на индекс инфляции, при этом установленные индексы снижения по производительности труда в реальной оценке с учетом индексов цен на промышленную продукцию в республике соответствуют еще более глубокой тенденции снижения результативного показателя в сопоставимых ценах.

Среднегодовая выработка ППП в 2018 г. снизилась на 3,35 %, что связано с уменьшением выпуска товарной продукции и снижением численности персонала. В 2018 г. на одного работника приходилось 6,987 тыс. руб. товарной продукции, что ниже уровня 2017 г. на 3,35 % при росте цен на 11,2 %.

Отмечены темпы роста средней заработной платы: индекс роста среднегодовой заработной платы в 2018 г. относительно уровня 2017 г. составил 1,2966, что с учетом корректировки на индекс потребительских цен (1,0459) - 1,2397. Индекс снижения производительности труда за 2017 – 2018 гг. соответственно 0,9665 и скорректированный на индекс роста заработной платы 1,2397 указывают на дисбаланс показателей расширенного воспроизводства в условиях кризиса. Коэффициент соотношения приведенных темпов изменения производительности труда и среднегодовой заработной платы определен в размере 0,7797, что определяет перерасход по затратам на оплату труда. Перерасход в динамике суммы фонда оплаты труда в 2018 г. определен в размере 1174,13 тыс. руб. ( $85328,57 \times (1 - 0,7797)$ ) и рассмотрено как производственный резерв роста эффективности производства и выпуска продукции. В период с июня 2016 г. по декабрь 2018 г. на заводе выявлено 13 случаев нарушений трудовой и исполнительской дисциплины в т.ч 7 случаев - прогулы, 1 - пьянство, 4 - прочие нарушения, по результатам которых к работникам были применены такие меры наказаний как выговор, замечание и увольнение. За январь-июль 2019 года нарушений трудовой и исполнительской дисциплины не выявлено.

Качественный состав работников ОАО «Пинский ССРЗ» на 31.12.2018 г. характеризуется:

- по демографическому признаку: высоким уровнем труда женщин 21,98% всего по заводу; из числа служащих 50,00 %; из числа рабочих 10,77 %;



- по уровню квалификации: высшее образование имеют 20,88 %; из числа служащих (руководителей, специалистов) 69,23 %; из числа рабочих 1,54 %; среднее специальное имеют 26,37 %; из числа служащих (руководителей, специалистов) 26,92 %; из числа рабочих 26,15 %; профессионально-техническое имеют 38,46 %, в основном рабочие – 53,85 % относительно общей численности рабочих; по возрастному составу: наибольший удельный вес приходится на группу работников в возрасте 40-49; 50-54; 55-59 лет соответственно 16,48; 17,58; 29,67 %. Достаточно высоким является уровень рабочих в возрасте 60 лет и старше – удельный вес в структуре списочной численности 14,29 %.

Приведенные данные показывают нерациональную структуру персонала завода: по итоговой строке на одного руководителя приходится 6 подчиненных (78 / 13) при рекомендуемых 7-9 человек. Выше произведен анализ численности персонала по отдельным структурным подразделениям. Рассчитан средний возраст работников по категориям: в целом по заводу – 48,68 года; служащих – 43,65 года; рабочих – 50,68 года. Унификация квалификационных требований, в совокупности с высококвалифицированным персоналом кадровой службы позволяют обеспечить правильный подбор и расстановку кадров, повышение их квалификации, разделение труда между руководителями, специалистами и рядовыми исполнителями, а также единство в определении аналитических показателей.

Кризисная ситуация для отдельных предприятий в значительной мере определяется глубиной кризиса и требует индивидуального подхода к ее преодолению. Одними из основных задач руководителя предприятия является диагностика и предотвращение кризисных ситуаций, а также своевременное проведение необходимых преобразований внутри предприятия, сопровождаемое грамотной работой с персоналом. При наступлении кризиса определение состава мер по его преодолению, в том числе и в области управления персоналом, необходимо проводить в кратчайшие сроки и корректироваться в соответствии с результатами аналитического сопровождения управленческих решений. Своевременно разработанная информационно – аналитическая среда выступает достаточно значимым структурным элементом антикризисной программы.

### Список литературы

1. Геращенко И. А. Антикризисное управление персоналом / И. А. Геращенко, Г. Джумандурдиев // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - №45. – С. 148 – 152.
2. Митрофанова Е. А. Антикризисное управление персоналом: концептуальный подход / Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова // Вестник ГУУ.- 2017. - №12. – С.18 – 27.
3. Наркевич Л. В. Анализ эффективности и интенсивности использования капитала в системе антикризисного управления / Л. В. Наркевич // Russian Economic Bulletin 2018 – Том 1 – №4 – С. 25-39.
4. Наркевич Л. В. Анализ производственной мощности и безубыточности производства в системе антикризисного управления / Л. В. Наркевич // Russian Economic Bulletin 2018 – Том 1 – №3 – С. 28-41.
5. Промышленность Республики Беларусь: статистический сборник. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/promyshlennost/publikatsii\\_13/index\\_14090/](http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/promyshlennost/publikatsii_13/index_14090/) (дата обращения: 23.11.2019).
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 536 с.
7. Шевченко Н. Ю. Использование математических методов принятия решений для поддержки платежеспособности предприятия металлургического комплекса в условиях санации / Н. Ю. Шевченко // ЭВД. - 2016.- №3 (45). – С. 134 – 140.