

сценарий, согласно которому украинский рынок ожидает судьба соседних стран (в частности, Польши и Чехии), где международные сети вытеснили местных операторов и контролируют около 80% рынка. Гораздо большую угрозу для украинских ритейлеров представляет приход на рынок новых игроков из числа международных сетей. [4]

Выводы. Исследуя современное состояние рынка слияний и поглощений Украины, можно сделать вывод, что в настоящее время на украинском рынке слияний происходит высокая активность. Большинство сделок финансируется компаниями за счет заемных средств. Главными кредиторами при этом выступают банки с участием российского капитала, а также отдельные европейские кредитные учреждения. Рынок M&A является одним из наименее прозрачных, но в то же время динамично развивающимся. По подсчетам экспертов, в 2009 году в Украине было совершено около 30-32 сделок слияний и поглощений на общую сумму 1,3-1,5 млрд. долл.

Однако, существует ряд проблем, которые препятствуют проникновению иностранных инвесторов в Украину. Во-первых, - низкий интерес инвесторов к риску, инвесторы предпочитают держать активы в наименее рискованных категориях. Во-вторых, мировая экономика находится в активной стадии уменьшения долговой нагрузки на акционерный капитал, что соответственно уменьшило размеры свободного инвестиционного капитала, особенно в развивающиеся рынки, такие как Украина. В связи с кризисной ситуацией, которая сложилась и в этой сфере в настоящее время, трудно говорить о перспективах развития данного рынка. Однако дальнейшие исследования могут проводиться в этом направлении.

### Литература

1. <http://www.maonline.ru> Официальный сайт проекта M&Aonline
2. <http://stocks.investfunds.com.ua>
3. Ращупкин О. А. «Слияние и поглощение компаний»
4. Тополев Ю. Е. «Слияние и поглощение в Украине»
5. Reuters

УДК 331.108

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

**Киричок Т.В.**  
**Полянська Я.Л.**

**Актуальність проблеми.** Кадрова політика та управління трудовими ресурсами є однією з найважливіших соціально-економічних характеристик будь-якого підприємства, і особливу значущість даний аспект набуває в умовах ринкової економіки.

Актуальність дослідження даної теми обумовлена тим, що визначальним фактором, який впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання і ефективність виробництва, є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені завдання. Для ефективного управління персоналом у бізнесі, підприємство потребує цілеспрямованої системи роботи з кадрами, яка дозволить якнайкраще управляти людськими ресурсами від моменту прийому на роботу до завершення кар'єри.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Питання кадрового забезпечення є об'єктом постійної уваги вітчизняних управлінців і науковців таких, як Багрій Н.Л., Бізюкова И.В., Єгоршин А.П., Крушельницька А.В., Магницький Е.В. та інших. Необхідність формування кадрової політики, суттєвих змін у доборі та розстановці кадрів аналізується у роботах відомих українських вчених: В.Авер'янова, О.Воронька, С.Дубенко, В.Князева, Г.Лелікова, В.Лугового, В.Я.Маліновського, П.Павленчика, С.Серьогіна та інших. Проте сучасні підходи до формування кадрової політики в існуючих економічних, політичних та соціальних умовах потребують подальшого дослідження, тому що людські ресурси мають тенденції до змін під впливом зовнішнього середовища та ситуації на ринку праці.

**Мета статті.** На основі аналізу якісних та кількісних характеристик персоналу Центру поштового зв'язку №9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» розробити рекомендації щодо удосконалення організації робочого часу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадрова політика та управління трудовими ресурсами є однією з найважливіших соціально-економічних характеристик будь-якого підприємства, і особливе значення даний аспект набуває в умовах ринкової економіки.

Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів в державі щодо формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу [1, с.25].

Метою кадрової політики є забезпечення збалансованості процесів поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці.

Основними завдання кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної якості та у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів [1, с.32].

Кадрова робота – це передусім робота з підбору, розстановки, вихованню та навчанню кадрів. Однією із важливих задач кадрової роботи в ЦПЗ №9 Донецької дирекції «Укрпошта» є формування стабільного трудового колективу, здатного в сучасних економічних, соціальних і політичних умовах досягати великих кінцевих результатів. Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за вирішення задач підприємства, виховання

кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці.

Проте ефективне управління персоналом є неможливим без аналізу відповідної інформації, що характеризує різні аспекти стану персоналу, структуру і динаміку чисельності персоналу. Центр поштового зв'язку № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» використовує трудові показники, що відбивають специфіку його діяльності і традиції - продуктивність праці, кількість відпрацьованих днів і годин одним працівником, витрати на персонал, фонд оплати праці, кваліфікаційний склад та інші.

Важливим етапом аналізу системи управління персоналом ЦПС № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» є аналіз якісного та кількісного складу працівників. Важливим етапом аналізу трудових ресурсів в ЦПО № 9 м.Макіївки є розгляд їх складу за віком та статтю (табл.1).

Таблиця 1

Склад штатних співробітників ЦПС № 9 м. Макіївки за віком [2]

Вікова категорія	2007	2008	2009
15-34	359	357	364
з них 15-24	180	178	182
50-54	255	226	262
55-59	261	259	278
Усього	875	842	904

Аналіз складу штатних співробітників за віковою категорією виявив, що найбільша кількість працівників належить віковій групі в межах від 15 до 34 років. Так, у 2009 р. питома вага робітників у даній віковій групі склала більше 40% і займає найбільшу частку в загальній чисельності працівників. Друге місце належить віковій групі від 55 до 59 років - на її рахунок в 2008 і 2009 рр. перебувало більше 30% працівників, в порівнянні з 29% співробітниками у 2007 р. Вікова група від 50 до 54 років перебуває на останньому місці, де кількість осіб у 2009 р. в порівнянні з попереднім збільшилося на 2,14%. Проведений аналіз свідчить, що персонал підприємства складається з працівників передпенсійного віку, що мають певний стаж і досвід роботи, та молоді, яка у зв'язку з необхідністю накопичення досвіду змушена працювати в організації із слабкою мотивацією праці.

Таблиця 2

Склад і структура кадрів за статтю в 2007 - 2009 рр.[2]

Стать	Кількість працівників, осіб			Структура, %		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Жінки	852	813	870	97,37	96,56	96,24
Чоловіки	23	29	34	2,63	3,44	3,76
Усього	875	842	904	100,00	100,00	100,00

Аналіз структури кадрів за статтю свідчить, що значна частка персоналу в ЦПС № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» - жінки, питома вага яких у 2009 р. склала 96,24%, що на 1,74% менше показника 2008 р. і на 0,14% вище показника 2007 р. Питома вага чоловіків складає лише 3,76% в 2009 р., що на 0,32% перевищив показник 2008 р. і на 1,13% показник 2007 р. Головна причина існуючої тенденції на підприємстві пов'язана з тим, що історично жінки в силу своїх фізіологічних можливостей беруть участь в тій сфері трудової діяльності, де оплата праці більш низька, в порівнянні з чоловіками, які зайняті пошуком роботи, де заробітна плата дозволить поліпшити якість та рівень життя своєї сім'ї. Чоловіки в ЦПС № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» займають лише керівні посади, а саме посаду заступника директора і посади начальників деяких структурних підрозділів.

Таблиця 3

Освітня структура персоналу в ЦПС № 9 Донецької дирекції  
УДППЗ «Укрпошта» [2]

Рівень освіти	2008		2009	
	Кількість працівників, осіб	Питома вага, %	Кількість працівників, осіб	Питома вага, %
Повна вища	227	26,96	225	24,89
Неповна вища і середня спеціальна	615	73,04	679	75,11
Усього	842	100,00	904	100,00

Аналіз освітньої структури персоналу виявив, що більшість працівників мають неповну вищу і середню спеціальну освіту: у 2008 р. - 73,04%, а в 2009 р. - 75,11%. Питома вага людей з повною вищою освітою в 2008 р. склала 26,96%, а в 2009 р. зменшилася до 24,89%. Аналіз структури працівників за рівнем освіти виявив такі тенденції, як зниження частки працівників з повною вищою освітою і зростання частки працівників, які мають неповну вищу та середню спеціальну освіту.

Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від їхнього віку, освіти, стажу роботи і оскільки зміна цих факторів відбувається в результаті руху робочої сили, доцільно провести його аналіз.

Аналіз руху робочої сили в № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» свідчить, що на підприємстві спостерігається невисокий показник коефіцієнта плинності кадрів. Необхідно відзначити, що в 2007 і 2008 рр. скорочення працівників на підприємстві становило 2,62% та 4,16%, відповідно. Коли в 2009 р. скорочення персоналу не спостерігалось, а навпаки, було прийнято в штат співробітників підприємства на 6,62% більше в порівнянні з 2008 р.

Таблиця 4

Рух робочої сили в ЦПС № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» [3]

Показник	Значення показника		
	2007	2008	2009
Прийнято на роботу осіб, всього	15	2	62
Звільнено працівників осіб, всього	23	35	-
Кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	10	18	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,017	0,005	0,013
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,026	0,009	0,002
Коефіцієнт плинності кадрів	0,011	0,006	0,002
Коефіцієнт сталості складу	0,957	0,956	0,931
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	875	842	904

У 2008 р. спостерігається зниження коефіцієнта прийому кадрів, одна з головних причин - незадоволення заробітною платою, а також різниця в оплаті праці, що призводить до постійного переміщення людей.

Таким чином, представлені вище показники відображають загальногалузеві тенденції в забезпеченні підприємства кадрами, зокрема, привабливістю сфери діяльності для молодих фахівців у зв'язку з необхідністю накопичення досвіду роботи для подальшого професійного розвитку.

Однак повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за допомогою аналізу використання робочого часу, який проводиться в цілому по підприємству. Тому існує необхідність проведення аналізу стану використання робочого часу ЦПС № 9 м. Макіївки за даними, наведеними в таблиці 5.

Таблиця 5

Баланс робочого часу ЦПС № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» в 2009 році [3]

Показник	План	Факт	Відхилення	
			На одного працівника	На весь колектив
Календарний фонд робочого часу, дн.	365	365	-	-
в тому числі:				
святкові дні	10	10	-	-
вихідні дні	104	104	-	-
Кількість робочих днів	251	250	-1	-904
Невихід на роботу, дн.	24,8	28,2	+3,4	+3073,6

в тому числі:				
щорічні відпустки	14	15	+1	+904
відпустки по навчанню	2	2,2	+0,2	+180,8
відпустки по вагітності та пологах	4	3	-1	-904
неявки з дозволу адміністрації	2,8	3	+0,2	+180,8
простої	-	-	-	-
прогули	-	2	+2	+1808
інші причини	2	3	+1	+904
Явочний фонд робочого часу, дн.	226,2	221,8	-4,4	-3977,6
Тривалість робочого дня, ч.	8	7,92	0,08	72,32
Усього тривалість робочого часу, ч.	2008	1987,9	-20,1	-18170,4

Аналіз даних використання робочого часу показав, що в середньому одним працівником відпрацьовано 250 робочих днів замість 251, у зв'язку з цим втрати робочого часу на одного працівника склали один день, а на весь колектив - 904 дні, або 7232 годин. Що стосується внутрішніх втрат робочого часу за один день (зміну) склали 0,08 (7,92–8), а за всі відпрацьовані співробітниками дні - 18080 (–0,08·250·904). Загальні втрати часу склали 25312 годин (7232+18080).

Для виявлення причин цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу використовуються дані фактичного і планового балансу робочого часу (табл.6). За даними балансу робочого часу видно, що на цілодобові втрати робочого часу вплинули: збільшення невиходів на роботу проти плану в розрахунку на одного співробітника на 3,4 дні. Це збільшення викликано, по-перше, перевищенням планової величини щорічних відпусток на один день, по-друге, збільшенням відпусток по навчанню і неявок з дозволу адміністрації по 0,2 дні; по-третє, прогулами (2 дні) і з інших причин (1 день).

Таблиця 6

Аналіз впливу робочого часу на обсяг виробництва продукції [3]

Показник	План	Факт	Абсолютне відхилення	Вплив на зміну обсягу виробництва, тис.грн.
Середньорічна чисельність співробітників, осіб	906	904	-2	$-2 \cdot 251 \cdot 7,92 \cdot 0,123 = -489,03$
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником	251	250	-1	$904 \cdot (-1) \cdot 7,92 \cdot 0,123 = -880,64$
Тривалість робочого дня, ч.	8	7,92	-0,08	$904 \cdot 250 \cdot (-0,08) \cdot 0,123 = -2223,84$
Вироблення працівника, тис. грн. / год	0,123	0,115	-0,008	$904 \cdot (-0,008) \cdot 7,92 \cdot 0,25 = -14,31$
Виробництво валової продукції, тис. грн	3504,2	3310,0	-194,2	-

Аналіз впливу робочого часу на обсяг виробництва показав, що негативний вплив завдають як екстенсивні фактори: чисельність персоналу - -489,03 тис. грн., кількість робочих днів, відпрацьованих одним працівником - 880,64 тис. грн., середня тривалість робочого дня - 2223,84 тис. грн., так і інтенсивний чинник - виробіток одного співробітника на годину -14,31 тис.грн., за рахунок чого в цілому по всім факторам випуск продукції зменшився на 3607,87 тис.грн.

Таким чином, на основі представлених і вивчених даних можна зробити висновок, що в ЦПС № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» існують проблеми, пов'язані з використанням робочого часу (цілодобових та внутрізмінних втрат робочого часу), що негативно позначається в обсязі випуску продукції. Проте існують і позитивні моменти в роботі ЦПС № 9: в період з 2007 по 2009 рр. спостерігається збільшення чисельності персоналу за рахунок залучення молоді, невисоким є показник коефіцієнта плинності кадрів.

**Висновки та рекомендації.** Проведений аналіз показників, що характеризують кадрову політику підприємства дозволив виявити надпланові втрати робочого часу (цілодобові та внутрізмінні). Існуючі недоліки надають можливість розрахувати економічну ефективність від вдосконалення організації робочого часу в ЦПС № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта».

$EE = ВРЧ(цілодобові, внутрізмінні) \cdot ТС$ , де

$EE$  - економічна ефективність;

$ВРЧ$  - втрати робочого часу;

$ТС$  - тарифна ставка.

$EE_{2009} = 28 \cdot 6,18 = 173,04$  грн.

Економічна ефективність у 2009 р. на одного співробітника складає 173,04 грн., а на весь колектив - 156428,16 грн. ( $173,04 * 904$ ). Дані розрахунки свідчать про те, що в 2009 році підприємство збільшило розмір фонду заробітної плати на 156428,16 грн. за рахунок цілодобових і внутрішньозмінних втрат робочого часу. Тому, виходячи, з пророблених розрахунків існує необхідність вдосконалення організації робочого часу в ЦПС № 9.

Одним із способів скорочення втрат робочого часу в ЦПС № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» може стати перерозподіл робочого часу (гнучкий, або ковзний, графік роботи). Альтернативний або гнучкий робочий час - це робочий графік, що встановлюється індивідуально кожному працівнику в компанії і залежить не від встановлених часових меж, а від того завдання, яке ставиться перед співробітником, від його обсягу роботи [4, с.221].

Однак цей вид організації робочого часу має як позитивні, так і негативні сторони. Основними позитивними моментами гнучкого робочого часу є: робочі взаємини між співробітником і роботодавцем побудовані на довірі; при такому графіку стає важливий, у першу чергу, результат роботи; завдяки такому графіку роботи компанія стає більш привабливою на ринку праці для здобувачів; у співробітників, що працюють в такому режимі, з'являється більше вільного часу; економія офісного простору та, як наслідок, оренди за офіс, комунальних платежів, обладнання та багато іншого [5, с.56]..

Що стосується негативних сторін даного виду організації робочого часу, по-перше, гнучкий графік вимагає від співробітника великої зібраності, відповідальності та самоконтролю; в такому випадку необхідно самостійно складати програму своїх дій відповідно до завдань керівництва компанії, розподіляти роботу згідно з кількістю робочих годин. По-друге, керівництву компанії необхідно розробити систему контролю за співробітниками компанії, а також систему обліку робочого часу для частково зайнятих в офісі працівників. По-третє, ця система створює деяку ізоляцію людей, оскільки робочі взаємини відіграють важливу роль у соціальних відносинах суспільства [5, с.61].

Тому можливість працювати у вільному режимі, необхідно надавати лише передовим, організованим та дисциплінованим працівникам ЦПС № 9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта», які дотримуються норм робочого часу, встановлених колективним договором і трудовим законодавством.

Таким чином, на основі проведеного аналізу якісного та кількісного складу трудових ресурсів в Центрі поштового зв'язку №9 Донецької дирекції УДППЗ «Укрпошта» були виявлені проблеми пов'язані з використанням робочого часу і запропоновано впровадження альтернативного (гнучкого) графіку робочого часу з метою запобігання цілодобових та внутрішніх втрат робочого часу.

## Література

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / Аверин А.Н. – Москва: МПСИ, 2005. – 224 с.
2. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання: Форма статистичного звіту № 6-ПВ. – ЦЕНТР Поштового зв'язку № 9, 2007-2009. – 2 с.
3. Звіт про використання робочого часу: Форма статистичного звіту № 3-ПВ. – ЦЕНТР Поштового зв'язку № 9, 2008-2009. – 2 с.
4. Черненко В.М. Економіка праці і соціально трудових відносин: Навчальний посібник / Черненко В.М., Рижиков В.С., Єськов О.П. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 256 с.
5. Магура М.И. Оценка работы персонала. Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / Магура М.И., Курбатова М.Б. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 2001. – 144 с.
6. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навчальний посібник / Завіновська Г.Т. – Київ: КНЕУ, 2006. – 300 с.
7. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика / Щекин Г.В. Київ: МАУП, 2000. – 576 с.