

## Оценка текучести персонала и SWOT-анализ ООО «Байкальская Металлургическая Компания»

Н.А. Гончарова<sup>1а</sup>, Т.М. Левченко<sup>2б</sup>, Е.А. Сладкова<sup>1с</sup>

<sup>1</sup>Братский государственный университет, ул. Макаренко 40, Братск, Россия

<sup>2</sup>Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики,  
ул. Кирова 86, Новосибирск, Россия

<sup>а</sup>goncharova-n@mail.ru, <sup>б</sup>Levchenko.64@mail.ru, <sup>с</sup>sladkova-ea@mail.ru

Статья поступила 31.01.2022, принята 25.02.2022

*В статье рассмотрены важнейшие вопросы текучести кадров на предприятии, приведен SWOT-анализ ООО «Байкальская Металлургическая Компания», в котором подробно проанализированы все сильные и слабые стороны предприятия, а также детально представлены основные угрозы и возможности эффективной деятельности объекта исследования. Также была изучена характеристика персонала и проведено исследование с целью объективной оценки кадров на предприятии ООО «Байкальская Металлургическая Компания», непосредственно направленные на изучение текучести персонала. Из представленных данных следует заметить, что компания находится на этапе галопирующего роста и показатели указывают на переход от предприятия малого размера, имеющего годовой доход менее двух миллионов рублей и легко подстраивающегося под изменения рынка, к предприятию среднего размера, которому трудно адаптироваться к изменчивому рынку за счет нагруженной системы управления персоналом. Средние показатели предприятий являются невероятно высокими и лишь подтверждают наличие текучести персонала не только в рассматриваемой компании, но и по всей России. Комплекс упомянутых и ряда прочих характеристик может дать представление о количественном и структурном состоянии персонала предприятия и направленностях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.*

**Ключевые слова:** кадры, текучесть персонала, SWOT-анализ, возможности, угрозы, коэффициент стабильности кадров, управление персоналом.

## Personnel turnover assessment and SWOT analysis of Baikal Metallurgical Company LLC

N.A. Goncharova<sup>1а</sup>, T.M. Levchenko<sup>2б</sup>, E.A. Sladkova<sup>1с</sup>

<sup>1</sup>Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

<sup>2</sup>Siberian State University of Telecommunications and Informatics; 86, Kirov St., Novosibirsk, Russia

<sup>а</sup>goncharova-n@mail.ru, <sup>б</sup>Levchenko.64@mail.ru, <sup>с</sup>sladkova-ea@mail.ru

Received 31.01.2022, accepted 25.02.2022

*The article discusses the most important issues of staff turnover at the enterprise, provides a SWOT analysis of Baikal Metallurgical Company LLC, in which all the strengths and weaknesses of the enterprise are analyzed in detail, as well as the main threats and opportunities for effective activity of the research object are presented in full. The characteristics of the personnel have also been studied and a study was conducted with the aim of an objective assessment of personnel at the Baikal Metallurgical Company LLC enterprise, directly aimed at studying staff turnover. From the presented data, it should be noted that the company is at the stage of galloping growth and indicators show a transition from a small enterprise with an annual income of less than two million rubles and easily adapts to market changes, to a medium-sized enterprise that finds it difficult to adapt to a volatile market due to a loaded personnel management system. The average indicators of enterprises are incredibly high and only confirm the presence of staff turnover not only in the company in question, but also throughout Russia. The complex of the mentioned and a number of other characteristics can give an idea of the quantitative and structural state of the company's personnel and the directions of its change for the purposes of personnel management, including planning, analysis and development of measures to improve the efficiency of the use of the company's workforce.*

**Keywords:** personnel, staff turnover, SWOT analysis, opportunities, threats, personnel stability coefficient, personnel management.

В настоящее время крупные организации страдают от ряда фундаментальных, а также новых проблем в течение своего становления на рынке труда. Исходя из этого, значительный интерес

представляет проблема высокой текучести кадров и удержания сотрудников в текущем нестабильном рынке рабочей силы.

С проблемой текучести персонала сталкиваются как гиганты и монополисты на рынке, поглотившие несколько ниш, так и предприятия, работающие в своей узкой сфере и обладающие высоким авторитетом среди работодателей. Соответственно возникает резонный вопрос, как эта проблема может затрагивать такие крупные организации, если они всегда на слуху и имеют фактически неограниченные медиаресурсы, поток потенциальных кандидатов не ограничен, а работающие специалисты должны дорожить своим местом в компании?

Этот вопрос затрагивает общую проблему для всех компаний в настоящее время, однако основное исследование будет уделено конкретной компании: Общество с ограниченной ответственностью

«Байкальская Металлургическая Компания», которое занимается производством деталей машиностроения, изготовлением отливок из стали и чугуна любой сложности, деталей по чертежам заказчика, модельной оснастки, ремонтом и монтажом технологического оборудования, изготовлением сварных металлоконструкций.

Фактическое место расположения производственных цехов и участка расположения оборудования- Иркутская область, город Братск, ул. Промышленная, зона Хлебозавода, 4. [1].

Для выявления сильных и слабых сторон деятельности объекта исследования был проведен SWOT-анализ. SWOT-анализ - это стратегический метод, который предоставляет возможность дать оценку возможности для развития и трудностей компании, определить сильные и слабые стороны предприятия. [2, с. 167]

**Таблица 1.** SWOT-анализ ООО «Байкальская Металлургическая Компания»

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активное развитие в регионе.</li> <li>2. Высокий технический уровень изделий благодаря качественному сырью и новому оборудованию.</li> <li>3. Наличие свободных производственных мощностей.</li> <li>4. Дешевый сырьевой материал.</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неактивное продвижение товара на внешний рынок.</li> <li>2. Дефицит квалифицированных кадров.</li> <li>3. Отдаленность предприятия от железной дороги.</li> <li>4. Высокая текучесть кадров в связи с авторитарным стилем управления, неразвитой системой мотивации и отсутствием бережливого производства.</li> </ol>
<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая часть территории предприятия незанята.</li> <li>2. Улучшение рабочих процессов и условий труда.</li> <li>3. Продвижение бренда внутри области для укрепления своей позиции и репутации.</li> <li>4. Есть возможность изготовления на заказ для широкого потребителя.</li> </ol>	<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переманивание конкурентами специализированных сотрудников и инженерно-технических кадров.</li> <li>2. Зависимость от крупных предприятий.</li> <li>3. Политика государства и рост налогов.</li> <li>4. Появление новых конкурентов с большими производственными мощностями.</li> </ol>

По данным SWOT-анализа (табл. 1) можно сделать выводы о сторонах предприятия:

1. Активное развитие из-за близости с крупными градообразующими предприятиями, которые являются заказчиками, положительно сказывается, однако в случае прекращения сотрудничества или закрытия компания остается без заказчиков. Это образует возможность развития внешних рынков и создания бренда для поставки продукции широкому потребителю. На данный момент компания теряет потенциальную прибыль из-за нереализованной возможности.

2. Так как в регионе есть крупные рудники и заводы по изготовлению сырья, это сказывается на низкой стоимости для производства продукции. Так можно отметить, что рядом с предприятием находится Братская ГЭС, благодаря этому стоимость на электроэнергию существенно меньше, чем в соседних регионах. Это создает среду для появления новых конкурентов. Риском является рост налогов, которые повлияют на стратегию

развития предприятия и конечную стоимость товара.

3. Предприятие не внедряет новых технологий в производственные и организационные процессы. Чтобы исправить сложившуюся систему, следует изучить и начать перенимать опыт развития принципов бережного производства Kaizen. Слабая привязанность к предприятию может повлечь переманивание ценных кадров к конкурентам.

4. Незанятые места на территории предприятия могут послужить для открытия новых производственных цехов и либо наращивания выпуска уже существующей продукции, либо создание концептуально других товаров. Также дает возможность брать крупные заказы у компаний-союзников и тендеры для обеспечения городских работ.

5. В ближайших городах отсутствуют высшие учебные заведения и колледжи, которые выпускают работников по специальности «Металлургия черных металлов», это ведет к дефициту ква-

лифицированных кадров. В связи с этим высокая текучесть кадров может нанести существенный ущерб организации, так как появление конкурентов создаст еще более повышенный спрос на специализированный персонал и возможную попытку перехвата новых или переманивания нынешних сотрудников.

6. Отдаленность предприятия от железной дороги и необорудованная дорога для крупногабаритных перевозчиков затрудняет доставку сырьевого материала и производственных станков. Предприятие находится в черте города, однако работникам неудобно самостоятельно добираться до места занятости, так как общественный транспорт не ходит.

Нами была изучена характеристика персонала и проведено исследование с целью объективной оценки кадров на предприятии ООО «Байкальская Металлургическая Компания», непосредственно направленное на изучение текучести персонала.

Основная информация по движению кадров за 2020 год в ООО «Байкальская Металлургическая Компания» представлена в таблице 2.

Из представленной таблицы видно, что число принятых сотрудников превышает количество уволенных, это характеризует деятельность объекта исследования, как положительную. Наибольший удельный вес приходится на рабочих и специализированных сотрудников.

**Таблица 2.** Движение кадров на предприятии, чел.

Должность	Численность сотрудников за 2020г.			
	Среднесписочная численность	Принято всего	Уволено всего	Уволено в связи с переводом или сокращением
Руководство	5	0	0	0
Инженерно-технологические служащие	11	3	1	0
Специализированные сотрудники	23	9	3	1
Рабочие, обслуживающий персонал и др.	64	29	16	3

Проведем сравнительную характеристику показателей текучести кадров (см. табл. 2) для разных групп сотрудников, используя список формул для расчета: [32, с. 201]

1. Коэффициент стабильности кадров демонстрирует коэффициент сотрудников, проработавших в компании как минимум год, дает возможность оценить степень сохранения организацией квалифицированного персонала и определяется по следующей формуле:

$$K_{ст} = \frac{Ч_p}{Ч_{об}}$$

где  $K_{ст}$  - коэффициент стабильности персонала, процент;  $Ч_p$  - число сотрудников, работающих в организации с начала отчетного периода, чел;  $Ч_{об}$  - общая численность сотрудников на начало периода, чел.

2. Показатель динамики количества занятых сотрудников позволяет увидеть динамику численного состава персонала за данный период, оценить процесс наполнения вакансий с учетом числа увольнений за расчетный период:

$$K_d = \frac{Ч_n}{Ч_{об}} \cdot 100$$

где  $K_d$  - коэффициент динамики числа занятых, процент;  $Ч_n$  - число принятых на работу сотруд-

ников, чел.;  $Ч_y$  - число уволенных из организации сотрудников, чел.;  $Ч_{обц}$  - число сотрудников организации, начало расчетного периода, чел.

3. Фактор приема кадров позволяет оценить количество работ по зачислению персонала в организации:

$$K_{п.к.} = \frac{Ч_n}{Ч_c}$$

где  $K_{п.к.}$  - коэффициент приема кадров (в процентах);  $Ч_n$  - число принятых сотрудников за период, чел;  $Ч_c$  - среднесписочное число сотрудников (рассчитывается как среднее арифметическое численности персонала на начало и на конец отчетного периода).

4. Коэффициент убытия кадров позволяет оценить число увольнений в процентном отношении к среднесписочной численности кадров:

$$K_{в.к.} = \frac{Ч_y}{Ч_c}$$

где  $K_{в.к.}$  - коэффициент выбытия кадров, процент;  $Ч_y$  - число уволенных сотрудников за определенный период, чел;  $Ч_c$  - среднесписочное число сотрудников (рассчитывается, как среднее арифметическое численности персонала на начало и на конец отчетного периода), чел.

На основании представленных данных, можно

сделать выводы по всем рассчитанным коэффициентам отдельно по каждой группе сотрудников:

1. Инженерно-технологические служащие: Коэффициент стабильности кадров равняется 1,1 и дает возможность оценить степень сохранения организацией квалифицированного персонала. Показатель динамики количества занятых сотрудников равен 22,2%. Он позволяет оценить процесс наполнения вакансий с учетом числа увольнений за период 2020 г. 30% -это фактор приема кадров, оценивает количество работ по зачислению персонала в организацию. Коэффициент убытия кадров имеет значение 0,1. Так инженерно-технологические служащие имеют годовой показатель текучести в 9%, а нормой являются цифры до 7%.

2. Специализированные сотрудники: Коэффициент стабильности кадров равняется 1,12, что является положительной оценкой степени сохранения организацией квалифицированных кадров. Показатель динамики количества занятых сотрудников – 33% положительно показывает уровень наполнения вакансий и выше на 10%, чем у инженерно-технологических служащих. Фактор приема кадров равняется 43,9%, показатель на 14% выше расчетов инженеров. Коэффициент убытия кадров имеет значение 0,14. Итого, годовой показатель текучести для специализированных сотрудников - 13%, а норма составляет до 10%.

3. Рабочие, обслуживающий персонал и др.: Коэффициент стабильности кадров равняется для рабочих – 1,11, выше на 0,01 инженерных специальностей и ниже на 0,01 специализированных. Показатель динамики количества занятых сотрудников равен 25,4%, занимает второе место среди других групп. Фактор приема кадров на 20% выше, чем тот же показатель у инженерно-технологических служащих и на 7% выше специализированных кадров, равняется рекордным 50,4%. Коэффициент убытия кадров имеет значение 0,27, самое высокое среди всех групп. В итоге, показатель текучести за год для рабочих и обслуживающего персонала является 20%, это норма, однако показатель находится на границе позво-

тельного параметра. Из данных, представленных в таблице 2.10, общий оборот кадров по увольнению составляет 19,4%, а коэффициент текучести персонала – 15,5%. Показатели общей текучести являются высокими для компании, занимающейся производством и продажей собственной продукции, и сигнализируют о высокой текучести на рабочих местах, об этом говорит таблица 1.6. В первую очередь это связано с масштабным расширением штата по сравнению с 2019 г., где в процентном соотношении произошел скачок на 24%. Когда рабочих мест становится больше и занятость высока, обычно наблюдается некоторое увеличение текучести кадров.

Следует заметить, что компания находится на этапе галопирующего роста и показатели указывают на переход от предприятия малого размера, имеющего годовой доход менее двух миллионов рублей и легко подстраивающегося под изменения рынка, к предприятию среднего размера, которому трудно адаптироваться к изменчивому рынку за счет нагруженной системы управления персоналом. Сравнивая справочные показатели уровня текучести кадров на предприятиях в разных регионах РФ, для предприятий с численностью персонала от 50 до 100 средняя текучесть составляет 19,7%, а для компаний с численностью выше 100 человек - 22,5%. Показатели Байкальской Металлургической Компании на 15,5% ниже средних показателей по всей России.

Итого, средние показатели предприятий являются невероятно высокими и лишь подтверждают наличие текучести персонала не только в рассматриваемой компании, но и по всей России. Комплекс упомянутых и ряда прочих характеристик может дать представление о количественном и структурном состоянии персонала предприятия и направленностях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. [4, с. 84]

#### Литература

1. Байкальская Металлургическая Компания: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://ltdbmc.ru> (дата обращения: 09.03.2022).
2. Гончарова Н.А. Основные направления решения проблем управленческого консалтинга в малом и среднем строительном бизнесе // Вестн. гражданских инженеров. 2010. № 3 (23). С. 167-174.
3. Гончарова Н.А., Трусевич Е.В., Огнев Д.В. Организационная технология эффективного комплексного управленческого консультирования // Вестн. Иркутского гос. технического ун-та. 2014. № 6 (89). С. 199-204.
4. Сладкова Е.А., Гончарова Н.А. Организационная культура - определяющий фактор эффективности деятельности организации // Труды Братского гос. ун-та. Сер. Экономика и управление. 2014. Т. 1. С. 82-85.