

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Антикризове управління персоналом організації»

Виконав: Гайман Владислава Вікторівна
здобувач 2-го курсу денної форми навчання
вищої освіти групи МН-18м

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
к.е.н., доц. Барабанова В.В.

(підпис)

Рецензент: К.е.н., доцент кафедри менеджменту та
аудиту КФ Запорізького національного
університету Дашко І. М.

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування к.е.н., доцент
 _____ Приймак Н.С.
 “ _____ ” _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Гайман Владислава Вікторівна

1. Тема роботи
 керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Барабанова В.В.
- затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24» червня 2019 року № 194с
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи: 05.12.2019 року
3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Антикризове управління персоналом – теоритичний аспект ТОВ «Омега» Розділ 2. »
Розділ 3. Удосконалення стратегії антикризового управління персоналом
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, _____ таблиці, _____ схеми, рисунки _____
6. Дата видачі завдання « _____ » _____ 2019 року
7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Здобувач вищої освіти _____ **Гайман В. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Барабанова В. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 Антикризове управління персоналом – теоритичний аспект....	9
1.1 Роль і місце управління персоналом в системі управління підприємством.....	9
1.2 Поняття і особливості кризи на підприємстві.....	17
1.3 Зміст, принципи і методи антикризового управління персоналом....	21
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану підприємства і виявлення кризових явищ.....	29
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Омега».....	29
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Омега».....	30
2.3 Аналіз кадрового складу ТОВ «Омега».....	39
РОЗДІЛ 3 Заходи з антикризового управління персоналом в ТОВ «Омега».....	46
3.1 Система заходів з управління персоналом.....	46
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ А-Б	66

ВСТУП

В сучасних економічних умовах для комерційних організацій все більшого значення набуває професійне управління всіма системами підприємства. Система управління персоналом є однією з ключових систем менеджменту будь-якого підприємства, тому що людський ресурс - найскладніше керуваний і складно прогнозований серед всіх ресурсів організації.

Економічна криза впливає не тільки на організацію в цілому, але і на кожного працівника окремо, тому що кожен співробітник є споживачем, членом суспільства, яке зачіпають кризові явища [22].

У такій ситуації для управлінської структури будь-якого підприємства стає актуальним питання збереження найбільш цінних кадрів, забезпечення для них не тільки гідної оплати, а й гідних умов здійснення трудової діяльності.

Таким чином, можна говорити про те, що тема антикризового управління персоналом на комерційному підприємстві в нинішніх економічних умовах є актуальною. У даній роботі розглядається система управління персоналом в ТОВ «Омега» в умовах сучасної кризової ситуації.

Таким чином, об'єктом дослідження є ТОВ «Омега» Предмет дослідження - кризові явища на даному підприємстві.

Мета роботи - дослідження кризових явищ в ТОВ «Омега» і розробка рекомендацій щодо антикризового управління персоналом в організації.

Для досягнення зазначеної мети в роботі вирішуються такі основні завдання:

- розглянути теоретичний аспект антикризового управління на підприємстві;

- проаналізувати стан ТОВ «Омега» Для досягнення зазначеної мети в роботі вирішуються такі основні завдання:

- розглянути теоретичний аспект антикризового управління на підприємстві;

- проаналізувати стан ТОВ «Омега» і виявити кризові явища на підприємстві;

- розробити заходи з антикризового управління персоналом на підприємстві.

Теоретична значимість дослідження полягає в узагальненні та уточненні принципів і методів управління на підприємстві в умовах кризи.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що зроблені в роботі висновки і пропозиції можуть бути використані керівництвом ТОВ «Омега» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

В якості методів дослідження застосовувалися такі як аналіз теоретичних досліджень в галузі управління персоналом, синтез за результатами аналізу теоретичних висновків і розробка на основі цих висновків практичних рекомендацій, аналіз економічної ефективності запропонованих рекомендацій. і виявити кризові явища на підприємстві;

- розробити заходи з антикризового управління персоналом на підприємстві.

Теоретична значимість дослідження полягає в узагальненні та уточненні принципів і методів управління на підприємстві в умовах кризи. [1]

Практична значимість дослідження полягає в тому, що зроблені в роботі висновки і пропозиції можуть бути використані керівництвом ТОВ «Омега»

Для досягнення зазначеної мети в роботі вирішуються такі основні завдання:

- розглянути теоретичний аспект антикризового управління на підприємстві;

- проаналізувати стан ТОВ «Омега» і виявити кризові явища на підприємстві;

- розробити заходи з антикризового управління персоналом на підприємстві.

Теоретична значимість дослідження полягає в узагальненні та уточненні принципів і методів управління на підприємстві в умовах кризи.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що зроблені в роботі висновки і пропозиції можуть бути використані керівництвом ТОВ «Омега» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

В якості методів дослідження застосовувалися такі як аналіз теоретичних досліджень в галузі управління персоналом, синтез за результатами аналізу теоретичних висновків і розробка на основі цих висновків практичних рекомендацій, аналіз економічної ефективності запропонованих рекомендацій. з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві [2].

В якості методів дослідження застосовувалися такі як аналіз теоретичних досліджень в галузі управління персоналом, синтез за результатами аналізу теоретичних висновків і розробка на основі цих висновків практичних рекомендацій, аналіз економічної ефективності запропонованих рекомендацій.

РОЗДІЛ 1 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ - ТЕОРИТИЧНИЙ АСПЕКТ

1.1 Роль і місце управління персоналом в системі управління підприємством

Система управління персоналом є невід'ємною частиною всієї системи управління організацією. Процес управління персоналом можна розуміти як вид діяльності по керівництву людьми, спрямований на досягнення цілей фірми, підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеності працею .

На сьогоднішній день в процесі визначення поняття «управління персоналом» головний акцент робиться на його внесок в розвиток організації допомогу в досягненні корпоративних цілей, як наслідок скорочення витрат і рентабельність компанії [18]. Не менш важливе місце відводиться поняттям задоволеності співробітників роботою їх лояльності до компанії. Постановка цих параметрів в основу визначення змусила багатьох фахівців переглянути концепції «управління персоналом» в останні десять років. На зміну суперечливим і строго регламентованим відносин між роботодавцями і працівниками, прийшли відносини співпраці і взаємодії, які мають такі особливості [25]:

- співпраця в структурі невеликих робочих груп;
- в центрі уваги задоволення споживачів;
- процедура управління персоналу будується на включення персоналу в процес досягнення цілей компанії;
- розширення організаційних ієрархічних структур і розподіл відповідальності між лідерами робочих груп [31].

В останні кілька років в науковій літературі нарівні з поняттям «Управління персоналом», часто можна зустріти і інші поняття, такі як: управління трудовими ресурсами, управління кадрами, управління працею,

управління людським фактором, кадрова робота, кадрова політика і т.д. Всі ці поняття відносяться до трудової людської діяльності, управління його поведінкою в організації [3].

Слід зазначити, що існують близькі за змістом поняття, наприклад, «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». В обох випадках об'єкти для управлінського впливу однакові, різниця полягає в підході до співробітників, до їхнього основного ресурсу (робочої сили).

Саме тому кілька років тому концепція управління персоналом стала інтегруватися в концепцію управління людськими ресурсами та розглядається як складова частина виробничих ресурсів. Даний підхід означає, що будь-яка компанія, спираючись на стратегію розвитку, може або збільшувати людські ресурси, або скорочувати, якщо в цьому буде необхідність [35].

Спираючись на управління людськими ресурсами, служба персоналу змінює завдання, функції та структуру управління. Наприклад, однією з головних функцій стає розвиток співробітників (в зв'язку зі збільшенням ролі людського фактора на підприємства), а не просте закриття вакансій [1]. Також змінюються завдання розвитку персоналу, з'являється потреба в його оцінці, внесення інвестицій у розвиток персоналу компанії. Всі ці фактори вимагають зміни управлінського підходу.

З точки зору смислового наповнення, поняття «людські ресурси» пов'язане з такими поняттями, як: «трудова потенція», «кадрова потенція», «інтелектуальна потенція» і ін. При цьому слід зазначити, що дане поняття більш об'ємне, в порівнянні з усіма іншими.

Спираючись на все вищесказане, процес управління персоналом можна охарактеризувати як вид діяльності, пов'язаний з керівництвом людьми, який спрямований на досягнення цілей компанії, за допомогою використання людської праці і досвіду, при обліку їх задоволеності працею.

Спираючись на дане визначення, можна виділити наступні типи управління персоналом компанії:

1) Пасивний тип характеризується тим, що керівництво компанії не має програми в сфері управління персоналом, а фахівці кадрової служби займаються усуненням негативних наслідків, пов'язаних з подібною політикою компанії. Як правило, в таких фірмах не існує прогноз кадрових потреб, не розвинена система оцінки праці співробітників, не проводиться діагностика кадрової ситуації підприємства. Керівництво такої компанії діє за принципом екстреного реагування, коли виникають конфлікти або надзвичайні ситуації. Ці моменти вони намагаються залагодити будь-яким шляхом, часто не намагаючись зрозуміти причини їх виникнення [11].

2) Реактивний тип характеризується тим, що керівництво компанії контролює всі негативні стани, пов'язані з процесом управління персоналом і наявністю кризи (конфліктні ситуації, відсутність робочої сили необхідної кваліфікації, низька мотивація співробітників на роботу і т.д.) [3]. У такій компанії керівництво вживає всіх можливих заходів для нормалізації обстановки, намагається зрозуміти причини події. Спеціалістів кадрових служб таких організацій мають у своєму розпорядженні засобами діагностики поточної ситуації та розробленої структурою впливу показників в разі настання кризи.

3) Превентивний тип характеризується наявністю у кадрової служби та керівництва компанії великого спектра методів діагностики персоналу, прогнозування ситуації на певний часовий період (потреба в кадрах, їх якісний і кількісний аналіз, програма розвитку персоналу з цілями і завданнями), а також засобами впливу на ситуацію [8]. Слід зазначити, що головними проблемами таких компаній, є складнощі, що виникають при розробці цільових кадрових програм.

4) Активний тип характеризується тим, що керівництво має всю необхідну інформацію в сфері управління персоналом компанії (прогнози, засоби впливу на співробітників в будь-якій ситуації, кількісні і якісні характеристики персоналу і т.д.) [7], а кадрова служба здатна прогнозувати розвивається ситуацію, розробляти і впроваджувати антикризові програми, вести постійний моніторинг кадрової ситуації на фірмі.

Спираючись на все вищесказане, можна говорити про те, що найбільш досконалим типом управління персоналом є активний тип. Тільки при його наявності керівництво і служба персоналу компанії володіє всією інформацією, що має відношення до співробітників організації, в зв'язку з чим воно здатне робити прогнози і передбачати можливі ризики в даній області [1].

В організаціях управління людьми грає найважливішу роль. Без відібраних і професійно підготовлених людських ресурсів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Дане положення - основне в концепції антикризового управління. З метою збільшення результативності управління важливо визначити, які категорії працівників можна віднести до управлінського персоналу [16]. З даного питання у дослідників поки немає єдності поглядів. Одні вважають, що управлінський персонал включає всіх працівників апарату управління компанією. Інші - що в основу вирішення питання про віднесення того чи іншого працівника до управлінського персоналу повинен бути покладено функціональний принцип. Керуючись цим критерієм, до персоналу управління можна віднести співробітників, які повністю або частково зайняті управлінською працею: керівників, їх заступників, фахівців і технічний персонал [25].

У зміст поняття «керівник» включаються такі категорії працівників, як управлінці, в повній мірі здійснюють керівництво компанією, усіма її підсистемами в передкризовий, кризовий і післякризовий періоди, і керівники відділів, служб, ділянок і цехів, де також реалізується повний управлінський цикл, але в менших масштабах. Також до керівників можна віднести заступників керівників, які у великій мірі дублери керівників.

Заступники керівників в більшій кількості випадків мають повноваження керівників і не тільки юридично, але й фактично. Керівник є центральною фігурою системи управління. Він спрямовує діяльність всього колективу на здійснення.

Група фахівців є другим за значенням ланкою управлінського апарату. Вона включає більшу частину управлінського персоналу: економістів,

технологів, юристів, психологів, референтів, консультантів і т.п. Відмітна особливість цієї групи - це те, що до її діяльності підходять не всі, а тільки частина ознакою управлінської праці. Перше місце в їх роботі займає професійно-аналітична боку. Такий істотний ознака, як управлінська компетентність, стосовно до праці фахівця має специфічно-функціональне призначення [22]. Третій великий загін управлінських кадрів - це технічний персонал управлінського апарату. Ця група також має деякими істотними ознаками управлінської праці. Технічні працівники за дорученням керівників, фахівців і при їх контролі виконують окремі завдання, які ставляться до управлінської діяльності. Від них залежні чітке проходження інформації в різних областях, доведення рішення до виконавців, а також маса дрібних організаційних аспектів [4].

Згідно Герберту А. Саймону і Дональду У. Смітсбургу основними підсистемами управління персоналом в організації є наступні:

- 1) Підсистема умов праці.
- 2) Підсистема трудових відносин.
- 3) Підсистема оформлення та обліку кадрів.
- 4) Підсистема планування, прогнозування і маркетингу персоналу.
- 5) Підсистема розвитку кадрів.
- 6) Підсистема аналізу і розвитку засобів стимулювання праці.
- 7) Підсистема юридичних послуг.
- 8) Підсистема розвитку соціальної інфраструктури.
- 9) Підсистема розробки оргструктури управління [5].

Слід зазначити, що дана класифікація надає вичерпний список функцій в сфері управління персоналом організації. На сьогоднішній день в кожній компанії можна зустріти набір тих чи інших функцій, але далеко не все. Пов'язано це з тим, що керівник фірми сам вибирає ті з них, які найбільше підходять для діяльності його підприємства і видаються йому максимально ефективними з точки зору управління персоналом. Незважаючи на відмінності

існують між компаніями, існує певний набір функцій притаманним для будь-якої системи управління персоналом [6]:

- 1) Планування трудових ресурсів, які включає в себе наступні складові:
 - оцінка наявних ресурсів (аналіз персонального складу і змісту його роботи);
 - оцінка потреб в ресурсах (прогноз робочої сили і попиту на неї);
 - розробка стратегії задоволення потреб в ресурсах (будуватися на підставі наявних даних по середньої плинності кадрів).
- 2) Підбір персоналу, який полягає в оцінці кандидатів відповідно до вимог до вакантних місць.
- 3) Наймання персоналу.
- 4) Створення кадрового резерву по всіх посадах в компанії.

Перераховані вище функції складають кадрову політику компанії. В основі системи управління персоналом лежить поняття якості управління, як одного з головних елементів успішної діяльності компанії [26]. Якість управління персоналом ґрунтується на загальних принципах управління якістю. У плані роботи з персоналом, процес управління його якістю полягає в наступному:

- 1) Проведення підготовки персоналу в різних областях діяльності компанії. В даному випадку розуміється навчання співробітників ка кой-небудь спеціальності, якої вони не мають (як правило, це відбувається на базі середнього-спеціальної освіти) [34].
- 2) Підвищення кваліфікації співробітників, яка полягає в поглиблення, розширення і доповнення професійних знань і навичок, тобто навчання працівників [5].
- 3) Підготовки кадрового резерву, який дає необхідні знання при вступі на керівну посаду і формує кар'єру керівника [7].

Використання всіх перерахованих методів в процесі управління ка- кість персоналу, сприяє поліпшенню якості продукції та збільшити нию рівня конкурентоспроможності компанії і залучення до неї нових клієнтів.

Для реалізації перерахованих вище методів, в компанії необхідно створення системи безперервної освіти персоналу на основі оптимального поєднання різних форм підготовки нових працівників, перепідготовки та навчання персоналу другим професій, підвищення їх кваліфікації та рівня знань, в тісній ув'язці з їх індивідуальним професійно-кваліфікаційним просуванням [8].

Таким чином, має бути забезпечено відтворення кваліфікованого персоналу відповідно до потреб ринкової економіки шляхом постійної адаптації, періодичного підвищення кваліфікації та перепідготовки робочої сили протягом всієї активної трудової життя як в рамках формальної, так і в рамках неформальної системи освіти на основі якісної базової початкової підготовки. Принцип безупинності професійного навчання повинен забезпечуватися поетапно і наступністю проходження кожним працівником окремих ступенів освіти (від нижчих, початкових, до вищих) на основі послідовного засвоєння знань, умінь, навичок. Одним з головних чинників, що відбивають успішність компанії в сучасному світі є професіоналізм людських ресурсів, які вирішують завдання, що стоять перед компанією. Від управлінського персоналу потрібні все більш висока гнучкість, швидка реакція на зміни [9].

Розвиток управлінського персоналу поступово перетворюється в стратегічний фактор розвитку організації. Метою розвитку управлінського персоналу виступає створення конкурентних переваг компанії, збільшення її конкурентоспроможності, а також підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих завдань і завдань в області функціонування та розвитку організації [8]. Розвиток управлінського персоналу виступає в якості стратегічного завдання в силу того, що саме від ступеня кваліфікації та професіоналізму управлінського персоналу багато в чому залежить функціонування як окремих компаній, так і цілих галузей [13].

Існує кілька факторів, що впливають на необхідність розвитку управлінського персоналу в сучасних умовах:

- існування серйозної конкуренції на різноманітних ринках в умовах глобалізації економіки;
- безперервний розвиток інформаційних технологій;
- системне, комплексне вирішення питань управління людськими ресурсами та всіх стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності компанії;
- існування потреби розробки стратегії і організаційної культури компанії [10].

Один з основних елементів механізму розвитку управлінського персоналу - це принципи розвитку управлінського персоналу. Відповідно до цих принципів здійснюється діяльність по досягненню успіху, вирішуються проблеми, що виникають. Основні принципи розвитку управлінського персоналу [6]:

1. Принцип перспективності. Припускає, що при розвитку управлінського персоналу необхідно враховувати можливість професійного зростання і самонавчання [3].

2. Принцип економічності. Припускає, що необхідно економічне обґрунтування розвитку управлінського персоналу. Часто нездатність обґрунтування необхідності інвестування, складність оцінки ефективності механізму розвитку управлінського персоналу веде до недофінансування [3].

3. Принцип оптимальності та достатності. Передбачає необхідність відповідності теоретичних положень і практичних навичок необхідному рівню професіоналізму [18].

4. Принцип спеціалізації. Передбачає необхідність опори на існуючі знання та вміння, а також на професійну спеціалізацію працівників при розвитку управлінського персоналу [10].

5. Принцип наступності. Припускає, що розвиток методологічних складових навчання персоналу має здійснюватися, ґрунтуючись на наявних теоріях і практиці [11].

6. Принцип відповідності розвитку управлінського персоналу цілям і задачам. Припускає, що методи і засоби, які використовуються для розвитку управлінського персоналу, не повинні вступати в протиріччя з основними цілями і завданнями організації [27].

7. Принцип ціннісної орієнтації знань управлінського персоналу. Припускає, що професійні знання - це ті знання, які сформовані в процесі власної розумової діяльності [10]. Вони не можуть бути ефективними тільки в процесі отримання і передачі. Професійні знання - це знання концептуально оформлені і перетворені в складову компетенцію розвитку управлінського персоналу.

8. Принцип колективно навчальної діяльності. Припускає, що в процесі навчання керівників повинні розвиватися і формуватися навички та здібності по роботі в команді [11].

Крім того, треба зазначити такі особливості, які необхідно враховувати в розвитку управлінського персоналу:

- цілісність системи розвитку, спадкоємність видів і форм розвитку персоналу;
- випереджальний характер розвитку персоналу по відношенню до розвитку організації;
- гнучкість різних форм розвитку;
- професійне і соціальне стимулювання розвитку людських ресурсів;
- облік можливостей організації [12].

1.2 Поняття і особливості кризи на підприємстві

Життєвий цикл підприємства складається з етапів, які характеризуються певним змістом, цілями, завданнями, проблемами. Кризові стану на підприємстві можуть виникати як в процесі проходження певного етапу життєвого циклу, так і в перехідні періоди розвитку - між етапами життєвого циклу.

Організаційна криза являє собою період нестабільності, що характеризується крайнім загостренням протиріч в соціально-економічній системі (організації) і загрозливий її життєздатності [14].

Існують різні підходи до визначення організаційної кризи, представлені зараз в економічній літературі.

Перший виділяється підхід являє «організаційну кризу як період фінансової нестійкості». Відповідно до даного підходу, основною причиною виникнення організаційної кризи на підприємстві є зниження фінансової ефективності та фінансової стійкості підприємства [13].

Прихильниками даного підходу є ряд авторів: Б.З. Мільнер, Т.Н. Самсонова, Е.А. Астахова, Е.А. Соломенникова, Е.А. Бурлаков, О.Ю. Рудакова, В.І. Ярних, А.В. Колобов, Е.В. Броіло [22].

Як відзначають Т.Н. Самсонова, Е.А. Соломенникова, Е.А. Астахова, організаційну кризу слід визначити як нестабільний стан соціально-економічної системи (підприємства), що виявляється в фінансової нестійкості, втрати репутації, зниження конкурентоспроможності і т.д. Е.А. Бурлаков стверджує, що організаційний криза це подія, яка загрожує важливими наслідками особам, зацікавленим в діяльності організації, і може згубно вплинути на її роботу в майбутньому. У розкритих визначеннях криза розглядається виключно з негативного боку як щось, що загрожує життєздатності підприємства [22].

Б.З. Мільнер, О.Ю. Рудакова, В.І. Ярних, розвиваючи ідею попередніх дослідників, додають, що організаційний криза - це період нестабільності, ситуація, коли насуваються серйозні зміни. При цьому результат змін може бути як вкрай несприятливим, так і позитивним. Криза розглядається або як небезпека руйнування, або як можливість творення. Е.В. Броіло виділяє три види кризи в організації: стратегічна криза (криза стратегій), при якому потенціал організації виявляється підірваним або зруйнованим і немає можливості створити новий; криза результатів (оперативний криза), коли організація несе збитки і рухається до ситуації дефіциту балансу; криза ліквідності - зростаючі збитки загрожують втратою платоспроможності [22]

Незважаючи на прихильність багатьох авторів до визначення організаційної кризи як періоду фінансової нестабільності, недоліком зазначеного підходу є розгляд кризи тільки з фінансово-економічної точки зору, при цьому ігнорується безліч інших можливих причин його настання. Автори акцентують увагу на фінансовій ефективності підприємства.

Згідно з другим його виділяє підходу - «Організаційна криза як дезадаптація підприємства», основною причиною, що виділяється авторами при розгляді організаційної кризи є зниження відповідності організації її оточенню.

А.Т. Зуб визначає організаційну кризу як дезадаптацію підприємства і зазначає, що для подолання кризи керівництвом організації може використовуватися два підходи - раціональний, побудований на розрахунку «план -« кризовий детермінізм », і пов'язаний з наміром, - «інтенціональність». Обидва ці підходи мають одну мету - коеволюцію, або відновлення адаптації організації до зовнішнього середовища. Перевагою теорії А.Т. Зуба є спроба виділення нового чинника, що впливає на стійкість господарюючого суб'єкта в перспективі, а саме, зниження адаптивності підприємства [22].

Третій підхід, «організаційний криза як криза управління» має на увазі, що управління в організації розвивається за певними закономірностями, перехід на новий рівень управління супроводжується організаційним кризою. Представниками даного підходу є - М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Д.В. Антипов, А.І. Пригожий. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, визначають організаційну кризу як втрату контролю над змінами, які дають можливість організації стати або залишитися життєздатною [17].

Існують різні підходи до визначення організаційної кризи, представлені зараз в економічній літературі.

Перший виділяється підхід являє «організаційну кризу як період фінансової нестійкості». Відповідно до даного підходу, основною причиною виникнення організаційної кризи на підприємстві є зниження фінансової ефективності та фінансової стійкості підприємства.

Прихильниками даного підходу є ряд авторів: Б.З. Мільнер, Т.Н. Самсонова, Е.А. Астахова, Е.А. Соломенникова, Е.А. Бурлаков, О.Ю. Рудакова, В.І. Ярних, А.В. Колобов, Е.В. Броїло [17].

Як відзначають Т.Н. Самсонова, Е.А. Соломенникова, Е.А. Астахова, організаційну кризу слід визначити як нестабільний стан соціально-економічної системи (підприємства), що виявляється в фінансовій нестійкості, втрати репутації, зниження конкурентоспроможності і т.д. Е.А. Бурлаков стверджує, що організаційний криза це подія, яка загрожує важливими наслідками особам, зацікавленим в діяльності організації, і може згубно вплинути на її роботу в майбутньому. У розкритих визначеннях криза розглядається виключно з негативного боку як щось, що загрожує життєздатності підприємства [17].

Б.З. Мільнер, О.Ю. Рудакова, В.І. Ярних, розвиваючи ідею попередніх дослідників, додають, що організаційний криза - це період нестабільності, ситуація, коли насуваються серйозні зміни. При цьому результат змін може бути як вкрай несприятливим, так і позитивним. Криза розглядається або як небезпека руйнування, або як можливість творення [17].

Е.В. Броїло виділяє три види кризи в організації: стратегічна криза (криза стратегій), при якому потенціал організації виявляється підірваним або зруйнованим і немає можливості створити новий; криза результатів (оперативний криза), коли організація несе збитки і рухається до ситуації дефіциту балансу; криза ліквідності - зростаючі збитки загрожують втратою платоспроможності [19].

Незважаючи на прихильність багатьох авторів до визначення організаційної кризи як періоду фінансової нестабільності, недоліком зазначеного підходу є розгляд кризи тільки з фінансово-економічної точки зору, при цьому ігнорується безліч інших можливих причин його настання. Автори акцентують увагу на фінансовій ефективності підприємства.

Згідно з другим його виділяє підходу - «Організаційна криза як дезадаптація підприємства», основною причиною, що виділяється авторами при

розгляді організаційної кризи є зниження відповідності організації її оточенню [2].

Третій підхід, «організаційний криза як криза управління» має на увазі, що управління в організації розвивається за певними закономірностями, перехід на новий рівень управління супроводжується організаційним кризою.

Підхід до визначення «організаційної кризи як кризи персоналу і комунікацій» в якості основної причини настання кризи описує зниження ступеня керованості внаслідок порушення комунікацій і виникнення конфліктів персоналу. Даною точки зору дотримуються А.П. Новгородова, Л.А. Тарханова, Ф.С. Тарханов, В.Н. Белкін, Н.А. Белкіна, О.А. Антонова [20].

Криза в трудовому колективі, як пише А.П. Новгородова, супроводжується демотивацією і погіршенням соціально-психологічного клімату. На рівні особистості ситуація організаційної кризи набуває психологічний зміст важкою або легкою в залежності від того, як людина її сприймає, категоризується, розуміє і, відповідно, як себе в ній веде. Чи буде ситуація зрозуміла як важка, залежить, по-перше, від індивідуальної специфіки її сприйняття і когнітивної оцінки суб'єктом ситуації і, по-друге, від його особистісних ресурсів стресостійкості [21].

1.3 Зміст, принципи і методи антикризового управління персоналом

Управління персоналом є сукупністю цілеспрямованих дій керівництва компанії, яка включає визначення потреби в персоналі відповідно до мети і можливостям компанії, планування роботи з персоналом, розстановку і розподіл персоналу, його використання, дослідження та оцінку персоналу, ротацію персоналу, підвищення кваліфікації, мотивацію і стимулювання персоналу, а також створення сприятливих умов для результативної роботи. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, а й сукупність факторів соціально-

психологічного і морального характеру, тобто демократичний стиль управління, облік індивідуальних особливостей працівників і т.п. [22].

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівництво компанії зосереджуватися на стратегічних напрямках роботи з співробітниками: масова перекваліфікація, омолодження кадрів, розробка принципів працевлаштування працівників при їх масовому вивільненні, залучення широких верств співробітників до участі в управлінні компанією і багато іншого. Антикризова кадрова політика складається з діяльності за довгостроковим, середньостроковим та поточним прогнозуванням [35]. Саме політика акцентує увагу на проблемах, виявляє пріоритети та орієнтири. Вона володіє різними ознаками: вичікуваність, обачність, обережність, агресивність, мобільність, гнучкість, адаптивність, орієнтація на кризові ситуації та ін. Різноманітність політичних ознак необхідно знати і вміти ними користуватися.

Важливо рішучим чином долати що збереглася до цих пір у багатьох керівників негативне ставлення до оцінки зарубіжного досвіду управління персоналом. У країнах, що мають розвинену ринкову економіку, у керівників великих корпорацій і фірм накопичено досить-таки багатий і повчальний досвід роботи з персоналом. Багато речей з цього корисного досвіду потрібно сміливіше впроваджувати в практику діяльності вітчизняних керівників і підприємців. Але, природно, не можна цей досвід переносити необдуманно, механічно і формально, не враховуючи вітчизняну організаційну культуру, історичні традиції, суспільну психологію і мораль, рівень і якість життя більшості населення [23].

Зарубіжний управлінський досвід є не тільки досвідом західних країн, а й організаційно-управлінським досвідом країн євразійського континенту.

У зв'язку з цим, важливо ретельно продумувати і створювати механізм адаптації до вітчизняних умов всього світового досвіду.

Як принципів антикризового управління персоналом можна виділити наступні:

1) Антикризова кадрова політика управління кадрами повинна володіти реалістичністю, творенням і орієнтованістю на стійке вдосконалення компанії, на залучення до роботи працівників, які професійні підготовлені, заповзятливі й володіють новаторськими задатками [18].

2) Кадрова політика повинна бути єдиною для всієї компанії, але в той же час багаторівневою, що охоплює всі групи працівників і всі управлінські процеси при різних механізмах впливу на них.

3) Сутнісна риса антикризової кадрової політики управління - це її раціональність і превентивність, які носять стверджують і випереджальний характер, який спрямований на запобігання кризових ситуацій і подолання трудових конфліктів [7].

4) В умовах формування соціально-орієнтованої економіки в нашій країні кадрова політика повинна бути демократичною за цілями, соціальної бази, механізму і принципам управління кадрами.

5) Антикризова політика управління кадрами повинна відрізнятися такими рисами, як духовність і моральність, людяність і чесність, громадянськість, які проявляються в діяльності як керівництва, так і рядових працівників. Для деяких лідерів компаній декларація цих рис може здатися чистим ідеалізмом. Але думати так помилково, це не альтруїзм, а тверезий економічний розрахунок. це найбільш перспективне інвестування коштів, яке, як правило, швидко окупається [24].

Аналіз практичних питань діяльності підприємств свідчить про необхідність цілеспрямованого управління персоналом. Ключовим моментом забезпечення такої цілеспрямованості є розробка і здійснення підприємством обґрунтованої кадрової політики.

При розробці такої політики виникає питання про напрямки управлінських впливів.

У практичній діяльності підприємством розробляються і реалізуються найрізноманітніші заходи, в тій чи іншій мірі стосуються персоналу.

Тому їх необхідно систематизувати в цілях:

- підвищення рівня збалансованості дій, в тому числі за рахунок усунення зайвих (надлишкових) або дублюючих один одного заходів;
- обґрунтування мінімально можливого складу заходів исходячи з пріоритетів підприємства;
- оцінки ступеня адекватності заходів дійсним вимогам [25].

Пропонований нами підхід до систематизації елементів кадрової політики підприємства полягає в системному описі зовнішніх (вхідних і вихідних) і внутрішніх відтворювальних потоків трудових ресурсів.

З точки зору зовнішніх і внутрішніх зв'язків, персонал підприємства можна уявити як систему етапів життєвого циклу, на вході якої знаходяться потоки, що забезпечують відтворення персоналу, а на виході

- кінцеві параметри персоналу.

Таким чином, з системних позицій можна виділити три принципових методу антикризового управління підприємством, пов'язані з впливом:

- на потоки, що забезпечують відтворення персоналу;
- на етапи життєвого циклу персоналу;
- на кінцеві параметри персоналу [26].

В основу такої диференціації можна покласти класифікацію потреб, запропоновану А. Маслоу. При цьому потреби доцільно об'єднати в дві групи:

1) Первинні потреби:

- фізіологічні (потреби в їжі, воді, житло, відпочинок і т. П., Необхідні для виживання людини);
- потреби в безпеці і впевненості в майбутньому (захист від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені за недостатністю майна в майбутньому, тобто впевненість в «завтрашньому дні»).

2) Вторинні потреби:

- соціальні (потреби в спілкуванні, приналежності до колективах і підтримки);

- потреби в повазі з боку оточуючих, визнання особистих досягнень і компетентності;

- потреби в самовираженні (реалізація потенційних можливостей людини і забезпечення його зростання як особистості) [27].

Первинні потреби працівників підприємства можуть бути задоволені як за рахунок матеріальних грошових потоків (заробітна плата, премії, інші грошові виплати і компенсації, надання співробітникам кредитів), так і негрошових, які фінансуються за рахунок коштів самого підприємства (путівки для відпочинку, безкоштовне харчування, медичне обслуговування, надання житла і охорони і т. п.). Задоволення вторинних потреб працівників підприємства, в свою чергу, передбачає вплив на такі елементи, як: моральне стимулювання; трудові відносини; соціальне партнерство; соціально- психологічний клімат; міжособистісні комунікації; культура організації [28].

На рівні підприємства має застосовуватися методичне забезпечення випереджаючого управління, що містить систему заходів з реформування антикризового управління відповідно до вимог, що задаються внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, в тому числі на попередньому етапі організаційної кризи. Кінцевою метою розробки методичного забезпечення випереджаючого управління повинен стати механізм антикризового управління, що дозволяє скоригувати діяльність підприємства відповідно до завданням сталого і прогресивного розвитку. Механізм випереджаючого управління реалізується на практиці за допомогою ряду засобів, кожне з яких має застосовуватися в організації усвідомлено і обгрунтовано. Ці кошти є інструментами антикризового управління і можуть бути поділені на дві групи відповідно до завдань управління [29].

До першої групи входять інструменти виявлення кризи, серед яких: аналіз фінансового стану підприємства, діагностика ймовірності банкрутства, аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з використанням різних методик і моделей і т.д. До другої групи належать інструменти усунення кризи: реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження

інновацій, впровадження інформаційних систем, контролінг, та й просто зниження собівартості [38].

Всі перераховані вище інструменти антикризового управління повинні служити загальній меті, реалізованої стратегії випереджального антикризового управління. Заходи щодо вдосконалення методичного забезпечення випереджаючого управління повинні носити комплексний, системний характер. Метою випереджаючого управління і, відповідно, методичного забезпечення управління, є збереження збалансованого функціонування і розвиток підприємства.

На рівні підприємства має застосовуватися методичне забезпечення випереджаючого управління, що містить систему заходів з реформування антикризового управління відповідно до вимог, що задаються внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, в тому числі на попередньому етапі організаційної кризи [6]. Кінцевою метою розробки методичного забезпечення випереджаючого управління повинен стати механізм антикризового управління, що дозволяє скоригувати діяльність підприємства відповідно до завданням сталого і прогресивного розвитку.

Механізм випереджаючого управління реалізується на практиці за допомогою ряду засобів, кожне з яких має застосовуватися в організації усвідомлено і обгрунтовано. Ці кошти є інструментами антикризового управління і можуть бути поділені на дві групи відповідно до завдань управління. До першої групи входять інструменти виявлення кризи, серед яких: аналіз фінансового стану підприємства, діагностика ймовірності банкрутства, аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з використанням різних методик і моделей і т.д. До другої групи належать інструменти усунення кризи: реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження інновацій, впровадження інформаційних систем, контролінг, та й просто зниження собівартості [30].

Всі перераховані вище інструменти антикризового управління повинні служити загальній меті, реалізованої стратегії випереджального антикризового

управління. Заходи щодо вдосконалення методичного забезпечення випереджаючого управління повинні носити комплексний, системний характер. Метою випереджаючого управління і, відповідно, методичного забезпечення управління, є збереження збалансованого функціонування і розвиток підприємства.

У зв'язку з чим, вдосконалення методичного забезпечення антикризового управління повинно проходити в рамках виконання ряду завдань з розвитку підприємства та побудови організаційно економічного механізму. Зазвичай оптимальну заходи щодо вдосконалення антикризового управління, необхідно провести оцінку сучасного стану економіки, виявити проблеми, що стримують розвиток підприємств [7]. Згодом, методичне забезпечення, набуваючи фізичну форму організаційно економічного механізму випереджаючого управління, може використовуватися при прийнятті рішень в області антикризового управління на кожному конкретному підприємстві.

Комплексний механізм антикризового управління будується на основі комплексного механізму регулярного управління, що складається з п'яти блоків: економічний механізм, правовий механізм, організаційний механізм, мотиваційний механізм, політичний механізм.

Різниця лише в тому, що в разі антикризового управління додаються характерні для нього набори бізнес-процесів. Так економічні механізми доповнюються фінансовими інструментами антикризового управління; організаційні механізми - інформаційною системою антикризового управління; мотиваційні механізми - механізмом мотивації виживання; правові механізми - заходами щодо попередження банкрутства і арбітражними процедурами; політичні механізми - економічною політикою оздоровлення підприємств [13].

Економічний механізм антикризового управління складається з наступних основних елементів (підсистем): діагностика фінансового стану підприємства; оцінка бізнесу підприємства; маркетинг; організаційно-виробничий менеджмент; управління персоналом; фінансовий менеджмент; антикризова інвестиційна політика; антикризове бізнес-планування; організація

ліквідації підприємства. Правові механізми антикризового управління визначаються Федеральним законом «Про неспроможність (банкрутство)». До правових механізмів антикризового управління відносяться: спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління, конкурсне виробництво, мирову угоду [31].

Розглядаючи механізми, описані вище, нескладно помітити, що всі вони акцентують увагу на економічній, якої правової складової управління. У той час як організаційно-економічний механізм антикризового управління повинен бути організований дещо складніше. Необхідно враховувати основні тенденції діяльності підприємств, щоб зрозуміти, що антикризове управління та його інструменти повинні бути поділені відповідно до мети, що стоїть перед підприємством в конкретний проміжок часу, на конкретній стадії організаційної кризи. А також необхідна оцінка ефективності управління, що задається механізмом, на кожній стадії життєвого циклу підприємства [32].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА І ВИЯВЛЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Омега»

Мережа супермаркетів «VARUS» на ринку продуктового роздробу Україна розвиває компанія «Омега».

Сьогодні «VARUS» - це 65 супермаркетів в Києві, Дніпрі, Кривому Розі, Кам'янському, Долинській, Броварах, Запоріжжя, Марганці, Нікополі, Новомосковську, Павлограді та Першотравенську [41].

Загальна торговельна площа мережі супермаркетів «VARUS» становить 74 301 м². Кількість працівників – понад 6 500 людина.

2003р. - відкриття першого супермаркету в Дніпропетровську.

У 2004 - інтенсивне відкриття нових магазинів в східній Україні. Мережа «VARUS» налічує 8 магазинів.

У 2012р. – операція з придбання прав оренди 3 магазинів мережі «Rainford» і «Цент».

У 2013р. «VARUS» входить в ТОП-10 роздрібних мереж України за обсягом товарообігу.

Поява «VARUS» в Києві – відкрито 13 супермаркетів.

У 2014р. операція з придбання прав оренди мережі супермаркетів «Spar», Дніпропетровськ (10 магазинів).

У 2017році відкрито 5 нових супермаркетів в Києві, Запоріжжі, Павлограді та Дніпрі, у 2016р. – 3 нові супермаркети в Києві та Запоріжжі [41].

Конкурентні переваги мережі:

1. Розташування в престижних торгових центрах
2. Власне виробництво: пекарні, кулінарія, кондитерський, рибний і м'ясний цехи
Продукція під власними торговими марками велика частка фреш-зони: овочі, фрукти, м'ясо, риба.
3. Власні торгові марки:

Це понад 250 товарів, представлених в різних продуктових групах по найнижчими цінами в своїй категорії. Крупи, консервація, ковбаси та інші товари під ТМ «Вигода» зроблять вашу покупку економною. Вся продукція проходить суворий контроль якості і є найбільш затребуваною нашими покупцями [41].

Це більше 200 продуктів для покупців, які цінують якість і раціональний підхід до здійснення покупок. Замовляючи продукти VARTO безпосередньо в українських і зарубіжних виробників, ми отримуємо спеціальні умови і ціни і оптимізуємо витрати від логістики до рекламного просування. Таким чином, ми пропонуємо покупцеві відмінний товар за ціною нижче бренду-аналога [41].

Це близько 120 найменувань найпопулярніших непродовольчих товарів економ-сегмента. Ви зможете вибрати товари для догляду за будинком, прання, приготування їжі, догляду за обличчям і тілом за доступними цінами [41].

Асортимент натуральних продуктів, вироблених за традиційними рецептами. Фермерське козяче і коров'яче молоко, мацун, запечені буженина і рулети з сухофруктами, натуральний мед, домашні копченості, сири з прянощами і багато інших продуктів не залишать байдужим цінителів домашньої їжі [41].

Роботу з персоналом здійснює відділ кадрів. На сьогоднішній день в штаті підприємства складається 109 осіб, з них керівники - 10 чол., Фахівці - 15 чол., Бригадири - 9 чол., продавці - 75 чол.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Омега»

Для початку проведемо аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за останні роки. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства полягає у визначенні відхилень кожного показника за поточний аналізований період, а також в дослідженні структури відповідних показників і їх змін.

Дані для аналізу прибутку представлені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Динаміка формування прибутку ТОВ «Омега» за 2014-2016 рр. тис. грн.

Показники	Вихідні дані			Зміни		
	2014	2015	2016	Зміни 2015/2014 +, -	Зміни 2015/2016, +, -	темп приросту 2016 до 2015, %
Виручка від продажу	148009	158648	149630	10 639	-9 018	-5,68
Собівартість продажів	145637	146736	140675	1 099	-6 061	-4,13
Управлінські витрати	1063	4062	6134	2 999	2 072	51,01
Прибуток (збиток) від продажу	1309	5778	4893	4 469	-885	-15,32
інші доходи	1781	384	115	-1 397	-269	-70,05
Інші витрати	362	2032	2242	1 670	210	10,33
Прибуток (збиток) до оподаткування	2728	4130	2651	1 402	-1 479	-35,81
Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	1898	2974	1442	1 076	-1 532	-51,51

Аналізуючи показники попереднього 2015 року можемо відзначити в цілому позитивні результати. Зростання виручки склав 10639 тис. грн. в порівнянні з 2014 роком. Однак, собівартість також зросла на 1099 тис. грн. Темп зростання собівартості нижче темпу зростання виручки, тому бачимо позитивну динаміку прибутку від продажів. Показники прибутку до оподаткування та чистого прибутку мають позитивну динаміку в 2015 році.

За даними таблиці 2.1 можемо відзначити, що в звітному 2016 році майже всі складові звіту про фінансові результати мають негативну динаміку.

Виручка впала на 5,68%, собівартість на 4,13%. Управлінські витрати при цьому зросли на 51%. Зростання управлінських витрат пов'язаний з ростом

чисельності організації, однак слід звернути увагу на неконтрольоване зростання даного виду витрат, що може мати негативні результати в подальшому. Це відбилося на прибутку від продажів, яка зменшилася на 15,32%.

Слід зазначити збільшення інших витрат, як негативний результат в діяльності організації.

Прибуток до оподаткування знизився на 35,81%, чистий прибуток на 51,51%. Таким чином, негативний фінансовий результат в діяльності організації відображає її неефективну діяльність в 2016 році.

Розглянемо показники, що характеризують рентабельність діяльності організації, представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - Показники рентабельності ТОВ «Омега»2014р.- 2016р.

Показник	Значення, %		
	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Рентабельність продажів (маржа прибутку)	0,88	3,64	3,27
Загальна рентабельність звітного періоду	1,84	2,6	1,77
Рентабельність власного капіталу	74,03	50,53	51,22
Рентабельність активів (економічна рентабельність)	23,58	20,3	16,48
Фондорентабельність	1748,72	510,79	387,43
Рентабельність основної діяльності	0,01	0,04	0,03
Рентабельність перманентного капіталу	74,03	50,53	51,22
Період окупності власного капіталу	1,35	1,98	1,95

Відношення прибутку від продажів до виручки організації, і показує скільки прибутку припадає на одиницю продукції. Рентабельність продажів збільшилася з 0,88% в 2014 році до 3,27% в 2016 році, що характеризує ефективну діяльність підприємства з реалізації своєї продукції. Однак, якщо порівнювати показник 2015 і 2016 років, то спостерігаємо падіння рентабельності з 3,64% до 3,27%.

Загальна рентабельність розраховується як відношення прибутку до оподаткування до виручки організації. Загальна рентабельність у 2016 році також знизилася в порівнянні з 2015 роком з 2,6% до 1,77%, тобто спостерігаємо зниження прибутковості підприємства від всієї діяльності.

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення прибутку до оподаткування до величини власного капіталу і показує ефективність використання власного капіталу. Рентабельність власного капіталу нижче рівня 2014 року - 74,03%, але трохи вище рівня 2015 року.

Економічна рентабельність показує ефективність використання всього майна організації та визначається відношенням прибутку до оподаткування до загальної вартості майна. У 2015 році вона знизилася, як уже зазначено за рахунок зменшення прибутку до оподаткування, в 2016 році вона знизилася ще до 16,48%.

Фондорентабельність показує ефективність використання основних засобів та інших необоротних активів. Фондорентабельність знижується. Дана динаміка пов'язана зі зростанням вартості основних засобів і зростанням чисельності персоналу.

Рентабельність основної діяльності показує, скільки прибутку від реалізації припадає на 1 грн. витрат, даний показник зменшується, що говорить про падіння прибутковості підприємства.

Рентабельність перманентного капіталу показує ефективність використання капіталу, вкладеного в діяльність організації на довгий термін. Даний показник має тенденцію до зниження, що відображає неефективне використання даного виду ресурсу.

Період окупності власного капіталу за два роки збільшився, але показник цілком прийнятний для даного підприємства.

Показники рентабельності найбільш повно відображають ефективність всієї діяльності організації. Таким чином, можемо зробити висновок, що ТОВ «Омега» показує неефективну господарську діяльність в 2014-2016 рр.

Далі проведемо аналіз ефективності використання основних засобів та матеріальних ресурсів.

Основні етапи аналізу основних виробничих фондів:

- аналіз структури і динаміки основних засобів: в процесі проведення аналізу проводиться оцінка розміру і структури вкладення капіталу в основні засоби, визначається характер і розмір впливу вартості основних засобів на фінансовий стан підприємства і структуру балансу;

- аналіз ефективності використання основних засобів: на даному етапі проводиться аналіз руху основних засобів (розраховують коефіцієнти введення, оновлення, вибуття, приросту, придатності, зносу), показників ефективності використання основних засобів (розраховують фондоотдачу і фондомісткість), а також часу роботи обладнання.

- аналіз ефективності інвестицій в основні засоби: основним елементом аналітичної роботи на даному етапі є оцінка ефективності капітальних вкладень, а також ефективність залучення позик для інвестування;

- аналіз ефективності витрат з утримання та експлуатації обладнання: на даному етапі аналізуються витрати на капітальний ремонт і витрати по поточному ремонту.[33]

Аналіз структури і динаміки основних фондів ТОВ «Омега» за 2014-2016 роки представлено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 - Динаміка основних фондів ТОВ «Омега» за 2014-2016рр.

Групи основних фондів	2014 р., грн.	2015 р., грн.	2016 р., грн.	2015 р. до 2014р., грн., +, -	2016 р. до 2015р., грн., +, -
Машини та устаткування	156	519	1066	+ 363	+ 547
Разом	156	519	1066	+ 363	+ 547

У складі необоротних активів є основні засоби у вигляді машин і устаткування.

На початок 2016 року сума необоротних активів становила 519 тис.грн, збільшившись до кінця року на 547 тис. грн.

Для узагальнюючої характеристики інтенсивності та ефективності використання основних засобів служать наступні показники, представлені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Ефективність використання основних фондів ТОВ «Омега» за 2014- 2016рр.

Показники	2014	2015	2016	відхилення, +, -	
				2015 від 2014 г.	2016 від 2015г.
Виручка, тис.грн.	148009	158648	149630	10 639	-9 018
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн., в т.ч. активної частини	156	1066	519	910	-547
Балансовий прибуток п / п., Тис.грн.	2728	4130	2651	1402	-1479
Фондовіддача, грн. / грн.	948,8	148,8	288,3	-800	139,5
Фондомісткість, грн./грн.	0,001	0,007	0,003	0,006	-0,004
Фондорентабельність, %	1748,72	387,43	510,79	-1361,29	100,2

У досліджуваному періоді організація збільшує обсяг реалізованої продукції з 148009 тис. грн. в 2014 році до 149 630 тис. грн. в 2016 році. Однак, очевидним є спад в 2016 році в порівнянні з 2015 роком, коли обсяг виручки становив 158648 тис. грн. Середньорічна вартість основних фондів також протягом аналізованого періоду збільшилася, однак спостерігається такий же спад в 2016 році в порівнянні з 2015.

Дане зростання вартості основних засобів обумовлений тим, що підприємство молоде, нарощує свій виробничий потенціал, вкладає гроші в

розвиток своїх потужностей. Однак кризові явища змусили підприємство в 2016 році відмовитися від частини вкладень в основні фонди.

У зв'язку з цим показники фондівіддачі підвищилися, а зворотний показник, фондомісткості зменшився. Фондовіддача підвищилася в результаті більш високих темпів зниження середньорічної вартості основних фондів над темпами зниження виручки від реалізації. На зменшення Фондорентабельность вплинуло зменшення балансового прибутку.

Дані показники характеризують менш ефективне використання основних засобів в звітному періоді, в порівнянні з 2015 роком.

Інформаційною базою для аналізу матеріальних ресурсів підприємства служать: план матеріально-технічного постачання, заявки, специфікації, форми статистичної звітності про наявність і використання матеріальних ресурсів і його витратах на виробництво і реалізацію продукції, планові і звітні калькуляції собівартості випущених виробів, дані про нормативи і нормах витрат матеріальних ресурсів.

Спочатку розглянемо склад витрат підприємства, для цього розглянемо таблицю 2.5

Таблиця 2.5 - Структура витрат ТОВ «Омега»

Показники	2014р.		2015р.		2016р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага %	Сума, тис. грн.	Питома вага %	Сума, тис. грн.	Питома вага %
Матеріальні витрати	129152	88,0	123496	85,3	127327	83,3
З/плата	10718	7,3	12369	8,5	14819	9,7
Страхові внески	3215	2,2	3711	2,6	4446	2,9
Амортизаційні витрати	12	0,0	30	0,0	125	0,1
Інші витрати	3603	2,5	5132	3,5	6153	4,0
Разом витрати	146700	100	144737	100	152870	100

Як видно з таблиці 2.5 загальна сума витрат в 2015 році знизилася на 1963 (144737-146700) тис.грн., А в 2016 році зросла на 8143 (152870-144737) тис.грн.

Структура витрат підприємства в 2016 році представлена на рисунку 2.2:



Рисунок 2.2 – Структура витрат ТОВ «Омега» в 2016р.

Матеріальні витрати становлять 83% в загальних витратах підприємства. Заробітна плата становить 10%, інші витрати - 4%.

Для оцінки ефективності матеріальних ресурсів використовується система узагальнюючих і приватних показників представлених в таблиці 2.6.

Матеріаловіддача визначається діленням вартості виробленої продукції на суму матеріальних витрат. Цей показник характеризує віддачу матеріалів, тобто скільки вироблено продукції з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, палива, енергії і т.д.).

Матеріаломісткість продукції - відношення суми матеріальних витрат до вартості виробленої продукції - показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично доводиться на виробництво одиниці продукції.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Омега» за 2014-2016 рр.

Показники	2014р.	2015р.	2016р.	Зміни (+;-)	
				2015 до 2014	2016 до 2015
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	148009	158648	149630	10639	-8118
Матеріальні витрати грн./грн.	129152	123496	127327	-5656	3831
Матеріаломісткість продукції грн./грн.	0,87	0,8	0,83	-0,04	-0,03
Матеріаловіддача продукції (МВ) грн/грн.	1,15	1,25	1,21	0,06	0,04

Так, показник матеріаломісткості продукції визначається відношенням суми матеріальних витрат до вартості продукції та відображає величину матеріальних витрат, що припадає на 1 грн. реалізованої продукції, послуг. У 2014 році даний показник становив 0,87, в 2015 матеріаломісткість продукції знизилася на 0,07 од. і склала 0,8 гривнів на 1 гривню продажів, в 2016 р вона підвищилася на 0,03 пункту. Зростання даного показника вказує на збільшення частки матеріальних витрат в собівартості реалізованої продукції.

Динаміка матеріаловіддачі, тому що вона є зворотним показником матеріаломісткості, відповідно падає в 2016р. і становить 1,21. Зменшення показника матеріаловіддачі вказує, що на кожну гривню матеріальних витрат в 2016 році припадає на 0,04 гривнів вартості виробленої продукції менше, ніж у 2015 році. Дана динаміка характеризує зниження ефективності використання матеріальних ресурсів в досліджуваному періоді.

Таким чином, можна говорити про те, що негативний фінансовий результат в діяльності організації відображає зниження її ефективності в 2016 р.

2.3 Аналіз кадрового складу ТОВ «Омега»

Основною метою кадрової політики ТОВ «Омега» є формування високопрофесійного кадрового складу у відповідності зі стратегією розвитку Товариства.

Основні етапи аналізу трудових ресурсів підприємства [28]:

- аналіз використання робочої сили: на даному етапі аналізується забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, рівень кваліфікації персоналу, а також форми, динаміки і причини руху персоналу;

- аналіз продуктивності праці: основним елементом аналітичної роботи на даному етапі є перевірка виконання плану по зростанню продуктивності праці і визначення приросту продукції за рахунок цього фактора;

- аналіз оплати праці: на даному етапі аналізується склад, динаміка і ефективність використання фонду заробітної плати [28].

Забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «Омега» характеризується даними, наведеними в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 - Структура і динаміка чисельності персоналу ТОВ «Омега» за 2014, 2015, 2016рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			зміна по чисельності чол.		Структура, %			Зміна за структурою, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Робочі	64	64	75	0	11	68,1	65,3	68,8	- 2,8	3,5
Керівники	10	10	10	0	0	10,6	10,2	9,2	- 0,4	-1,0
Спеціалісти	12	16	15	4	-1	12,8	16,3	13,8	3,5	-2,6
Службовці	8	8	9	0	1	8,5	8,2	8,3	- 0,3	0,1

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всього промислово виробничий персонал	94	98	109	4	11	100	100	100	0,0	0,0

2015 році в порівнянні з 2014 роком збільшилася на 4 людини, збільшення відбулося по категорії фахівці.

У 2016 році збільшилася на 11 осіб порівняно з 2015 роком і склала 109 осіб. Зниження відбулося за категорією фахівці, їх стало менше на 1 людина, службовців стало більше на 1 чол., Чисельність робітників збільшилася на 11 осіб.

Структура працівників за категоріями персоналу характеризується переважанням категорії робітників (69%), що пов'язано з особливостями технологічного процесу, фахівці складають 14%, керівники 9%, службовці 8% (рисунок 2.3).

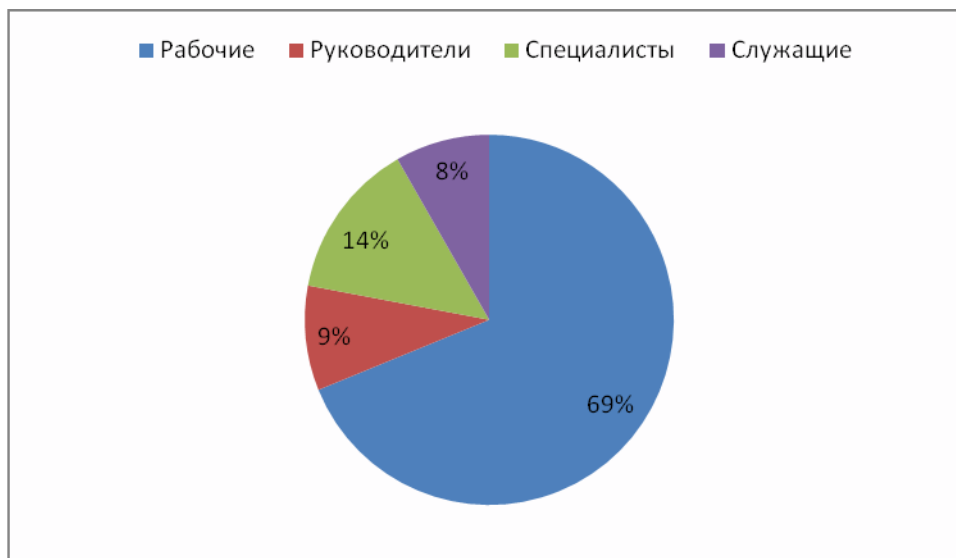


Рисунок 2.3 - Структура кадрового складу ТОВ «Омега» в 2016 р.

Про якість управління персоналом на підприємстві свідчить в першу чергу дані про рух персоналу, зокрема коефіцієнт обороту по прийому кадрів,

коефіцієнт плинності і коефіцієнт з вибуття кадрів.

Таблиця 2.8 - Рух кадрів ТОВ «Омега» за 2014-2016 роки

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відхилення, +, -	
				2015/2014	2016/2015
Загальна чисельність, чол.	94	98	109	4	11
Прийнято на роботу, чол.	22	18	19	4	1
Звільнено всього, чол.	13	14	8	1	- 6
В тому числі:					
за власним бажанням, чол.	12	14	8	2	- 6
за прогул і порушення трудової дисципліни, чол	1	0	0	-1	0
коефіцієнт вибуття (Стр.3 / стр.1)	0,14	0,14	0,07	0	- 0,07
коефіцієнт прийому \ Кадрів (стор.2 / стор.1)	0,23	0,18	0,17	- 0,05	- 0,01

Як видно з таблиці, на підприємстві за аналізовані періоди спостерігається тенденція зменшення прогулів і порушень трудової дисципліни, про що свідчать дані по звільненим за цією статтею. Коефіцієнт з вибуття мають тенденцію до зниження, коефіцієнт обороту по прийому має тенденцію зростання.

Крім аналізу структури чисельності персоналу необхідно провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів, показники якої відображені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Омега» за 2014-2016 рр.

Показники	2014	2015	2016	Відхилення, +, -		Середньорічний темп зростання, %
				2015 від 2014р.	2016 від 2015р.	
Виручка, тис. грн.	148009	149630	158648	1 621	9 018	90,0
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	109	98	109	4	11	91,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	10718,1	12368,5	14819,4	1 650	2 451	92,8
Прибуток від продажів, тис. грн.	1309	4893	5778	3 584	885	93,1
Середньорічне виробництво одного працюючого, тис. грн.	1 574,6	1 526,8	1 455,5	-47,7	-71,4	94,3
Середньорічна з / п. одного працюючого, тис.грн.	114,0	126,2	136,0	12,2	9,7	85,7
Прибуток на гривню з/п., грн.	0,12	0,40	0,39	0,27	-0,01	79,6

Таким чином, бачимо, що середньорічна вироблення на одного працюючого знижується, як у 2015 році на 47,7 тис.грн., Так і в 2016 році на 71,4 тис.грн., середньорічний темп зростання склав 94,3%. При цьому заробітна плата працівників підприємства збільшується, середньорічний темп її зростання становив 85,7%. Отже, трудові ресурси і фонд оплати праці на підприємстві

використовуються неефективно, оскільки темп зростання виробітку повинен перевищувати темп зростання заробітної плати.

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу) [17]. Оскільки прибуток залежить від рентабельності продажів і продуктивності праці, факторну модель даного показника можна представити наступним чином:

$$R_{\Pi} = \frac{I}{\times D} = \frac{I}{A} \times \frac{A}{\times D} \quad (2.1)$$

де I - прибуток від реалізації продукції;

CP - середньооблікова чисельність працівників;

B - прибуток від реалізації продукції;

Таблиця 2.10 – Дані для факторного аналізу рентабельності персоналу

Показник	Значення показника		Зміни
	t0	t1	
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	4893	5778	885
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	98	109	11
Виручка від реалізації продукції, тис.грн	149630	158648	9018
Прибуток на одного працівника, тис.грн.	49,93	53,0	3,07
Рентабельність продажів, %	3,27	3,64	0,37
Середньорічне виробництво продукції одним працівником, тис.грн.	1 526,8	1 455,5	-71,4

Прибуток на одного працівника вище прибутку попереднього року на 3,07 тис. грн., В тому числі за рахунок зміни:

1) рентабельності продажів: $0,37 / 100 \times 1 \times 1526,8 = 5,65$ тис.грн.

2) продуктивності праці: $-71,4 \times 1 \times 3,64 / 100 = -2,6$ тис.грн.

Таким чином, прибуток на одного працівника збільшилася за рахунок зростання рентабельності продажів і знизилася за рахунок зниження продуктивності праці. Отже, незважаючи на зростання рентабельності персоналу, продуктивність праці знижується, тому не можна сказати про ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

Підводячи підсумок чолі, можемо зробити наступні основні висновки:

1) аналіз прибутковості та рентабельності показав, що підприємство працює з прибутком. Однак чистий прибуток в 2016 році показала зниження показників в порівнянні з 2015 роком.

Показники рентабельності мають негативну динаміку, що характеризує неефективність господарської діяльності організації в досліджуваному періоді.

2) аналіз трудових ресурсів виявив неефективне їх використання, тому що продуктивність праці падає, заробітна плата при цьому зростає.

3) аналіз ефективності використання основних засобів так само показав зниження фондомісткості і зростання фондівіддачі. Однак однозначно сказати про ефективність використання основних засобів не можна, тому що підприємству довелося відмовитися від частини основних фондів в 2016 році.

4) аналіз матеріальних ресурсів показав зниження ефективності їх використання, тому що матеріаломісткість виробництва зростає, матеріалоотдача падає, отже, має місце неекономне використання матеріальних ресурсів.

Загальний висновок за результатами аналізу: слід визнати роботу ТОВ «Омега» неефективною за підсумками 2016 р якості основного напрямку роботи в умовах кризи, необхідно зробити упор на кадрову роботу.

Крім того, необхідно визнати неефективною роботу управлінського персоналу в організації. Управлінські витрати за підсумками 2016 року зросли на 51%, при цьому ефективність управління залишається на низькому рівні.

Серед проблем розвитку управлінського персоналу в ТОВ «Омега» можна виділити наступні:

- відсутність стратегічного планування розвитку управлінського персоналу;
- низький рівень застосовуваних технологій і інструментів розвитку управлінського персоналу;
- фінансування в розвиток управлінського персоналу практично відсутня;
- рівень розвитку корпоративної культури залишається на низькому рівні.

Таким чином, в якості антикризових заходів управління персоналом в ТОВ «Омега» окремим напрямком варто виділити заходи з розвитку управлінських кадрів.

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ З АНИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ОМЕГА»

3.1 Система заходів з управління персоналом

Для збільшення ефективності використання персоналу підприємства в умовах кризи, необхідно використовувати дієві заходи по впливу на працівників, які повинні складатися в струнку систему управління персоналом організації.

Основними цілями і завданнями політики управління персоналом ТОВ «Омега» повинні стати:

- створення конкурентоспроможної організації, націленої на успішну реалізацію поставлених завдань, що має стабільний кадровий склад, розвинену корпоративну культуру, можливості для максимального розкриття людського потенціалу;
- запровадження прозорої та зрозумілої системи корпоративного управління, системи мотивації, системи справедливого матеріального стимулювання працівників Товариства [34];
- створення системи оцінки трудової участі кожного працівника в досягненні поставлених цілей, системи оцінки професіоналізму, досягнення стабільно високих результатів, прихильність цінностям Товариства, як системи гарантії службового зростання і просування по кар'єрних сходах;
- побудова такої системи управління персоналом, при якій ТОВ «Омега» став би привабливою компанією на ринку праці м. Кривого Рогу;
- розробка і застосування локальних нормативних актів, документів, правил в суворій відповідності до чинного законодавства.

В якості методів досягнення поставлених цілей можна запропонувати наступні:

- формулювання і доведення до відома всіх працівників стратегічних напрямків розвитку Товариства з метою розуміння кожним пропонованих до нього вимог, як особистісних, так і професійних;

- проведення оцінки наявного персоналу і за зведеними результатами визначення розбіжності між бажаним і існуючим професійним рівнем працівників;

- аналіз освітнього складу працівників Товариства та розробка плану заходів щодо навчання, підвищення кваліфікації, вдосконалення освітнього рівня кожного конкретного працівника;

- проведення ротачії кадрів, комплектації кадрового складу Товариства більш професійними кадрами;

- розробка параметрів корпоративної культури, корпоративного стилю, іміджу як компанії в цілому, так і кожного окремого співробітника;

- розробка системи стимулювання праці працівників Товариства, як морального, так і матеріального [35].

Таким чином, в загальному напрямку роботи з персоналом в ТОВ «Омега» можна представити у вигляді такої схеми (рис. 3.1). додаток 1

Ядром кадрової політики Товариства є особистість працівника, значення його мотиваційних установок, вміння служби управління персоналом активно впливати на них, розвиваючи і направляючи їх на реалізацію основної виробничої завдання Товариства

В умовах кризи якість кадрового складу грає одну з ключових ролей успішної діяльності підприємства. Тому, одним з напрямків нової кадрової політики організації стануть зміни в системі підбору персоналу.

Необхідно на співбесіді з кандидатами виробляти їх тестування. Тестування є досить поширеним методом відбору кандидатів і включає в себе кілька видів оцінки.

Тестування дозволяє виявити некомпетентних кандидатів вже на співбесіді. Питання необхідно розробляти спільно з керівником організації і начальником відповідного відділу, в якому є вакансія. Повноту і глибину знань

кандидата в професійній області оцінює потенційний керівник кандидата. Об'єктивність даного методу може досягати 80% [36].

В останні роки в багатьох країнах, що розвиваються організаціях застосовують такий вид відбору персоналу, як brainteaser-інтерв'ю. Даний метод дозволяє визначити наявність аналітичних навичок у претендента і показує рівень його креативності та розвиненості мислення. Метод полягає у вирішенні здобувачем завдання на логіку. Відповідь кандидата повинен бути оригінальним і незвичайним. Оригінальну відповідь буде свідчити про нестандартному мисленні і здатності вирішувати нестандартні завдання в своїй роботі [37].

Співробітники, які мають заданими властивостями, можуть запропонувати нову інноваційну ідею для розвитку організації. Навчання і розвиток вже існуючого штату співробітників є такою ж важливою задачею в боротьбі за якість персоналу. Позитивно на виробництві позначиться навчання персоналу начальниками відділів. Величезною перевагою даного виду навчання є те, що співробітники будуть навчатися не тільки теорії, але і практики. Це дозволить краще засвоїти досліджуваний матеріал і заощадити організації на перенавчання співробітників [25]. Начальники відділів, в свою чергу, отримають можливість додаткового заробітку, що позитивно позначиться на їх настрої.

Знання та навички персоналу не повинні застарівати. Навчальні матеріали необхідно постійно оновлювати. Найбільш сприятливими умовами для збільшення ефективності корпоративного навчання є корпоративна культура організації, що навчається. А метою системи навчання є перетворення власної організації в самообучающуся компанію.

Крім класичного виду навчання (лекції і практичні заняття) необхідно ввести в організації такі методи, як ділові та рольові ігри

- кейс-методи.

Кейс - це деяка змодельована ситуація, наближена до реальної професійної діяльності. Вона дозволяє задіяти і проявити у працівників певні професійні навички [6].

Ще одним ефективним методом навчання персоналу, який необхідно впровадити в ТОВ «Омега», є метод навчання персоналу Shadowing (дослівний переклад - «буття тінню»). Суть даного методу полягає в наступному: співробітникові надається можливість побути «тінню» чинного керівника. Даний метод дозволяє співробітнику отримати інформацію про те, які існують особливості цієї професії, які знання необхідні для виконання обов'язків на цій посаді, які завдання необхідно вирішувати даному керівнику. Даний метод можна застосовувати як для навчання співробітників новим навичкам, так і для підвищення по службі. Також можливе використання даного методу при прийомі на керівну посаду. Навчання за цим методом закінчується додатковим інтерв'ю в кінці робочого дня, в якому робляться висновки про специфіку роботи на даній посаді [38].

В організаціях, де обмежені можливості просування співробітників по кар'єрних сходах, застосовується метод Secondment. Даний метод полягає в відрядженні співробітника на інше місце роботи (в інший відділ або підрозділ) на час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Тимчасове переміщення співробітників може бути короткостроковим (близько 100 годин робочого часу) або довгостроковим (до 1 року). Метод Secondment - це метод розвитку персоналу, в результаті якого співробітники освоюють нові навички та отримують нові знання. Також вони підвищують свою адаптивність до змін, працюючи в різних організаційних середовищах. Наприклад, співробітники служби по роботі з клієнтами відправляються до постачальників і клієнтів. Це робиться для того, щоб співробітники могли простежити технологічний ланцюжок «від і до».

До ТОВ «Омега» застосовні всі вищевказані методи, так як вони не вимагають великих витрат і досить ефективні виходячи з наявних даних щодо їх використання іншими компаніями.

Велике значення в управлінні персоналом має корпоративна культура. Її недооцінка може привести до зниження ефективності діяльності організації. Взаємовідносини організації з клієнтами і персоналом повинні ґрунтуватися на взаємній повазі, чесності і відкритості [1].

Керівництво ТОВ «Омега» стоїть на початку шляху зі створення корпоративної культури. У даній організації можна виділити ряд протиріч і слабких місць, що заважають ТОВ «Омега» створити сильну корпоративну культуру, наприклад в ТОВ «Омега» до сих пір не прийнято формулювати корпоративні норми і цінності і підбирати нових співробітників у відповідності з цими нормами і цінностями.

Для більш плідної та ефективної роботи співробітників підприємства необхідно провести роботу з розвитку корпоративної культури, спрямовану на виховання у кожного співробітника ТОВ «Омега» відповідальності за результат не тільки своєї діяльності, а й всієї організації в цілому.

В ході опитування співробітників організації було виявлено, що в організації за регламентом передбачаються винагороди і заохочення, але найчастіше співробітники їх не отримують. Для виключення випадків, пов'язаних з невиконанням заохочення необхідно призначити асистента менеджера відповідальним за відстеженням випадків винагороди співробітників. Також необхідно ввести на підприємстві стенди, де відображаються результати роботи організації. У стендах необхідно відображати не тільки економічні показники, а й причини їх погіршення або поліпшення. У разі, якщо показники покращилися за певний період, необхідно виявити групу людей, яка цьому сприяла. Ця група повинна отримати заохочення як відгулу або премії і надати керівництву звіт про виконану роботу, яка сприяла досягненню даного результату і, можливо, провести навчання інших співробітників своїй майстерності [39].

Для згуртування колективу і посилення корпоративного духу необхідно проводити масові корпоративні заходи у вигляді виїздів на природу, спортивних заходів та ділових ігор. Щорічно проводити свято «Лідерства», де

хвалять кращих співробітників, відзначають успіхи і досягнення, вручають грамоти, подяки, дарують подарунки, дані заходи позитивно позначаються на загальному настрої персоналу, і приведуть до бажання співробітників працювати краще. У загальному вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності організації представлена в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Модель розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху [40].

Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі - AGIL: adaptation (адаптація); goal-seeking (досягнення цілей); integration (інтеграція) і legacy (легітимність) [39].

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатною адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями [39].

Дана модель виходить з того, що цінності корпоративної культури є найбільш важливими засобами або інструментами виконання функцій цієї моделі. Якщо колективні в організації вірування і цінності допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися і довести свою корисність людям та іншим організаціям, то очевидно, що така культура буде впливати на організацію в напрямку успіху [28].

Корпоративна культура ТОВ «Омега» - це набір найбільш важливих припущень, прийнятих працівниками організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються співробітниками компанії через «символічні» засоби духовного і матеріального внутріорганізаційного оточення.

Характеристики культури організації, перераховані вище, взяті разом, будуть відображати і додадуть сенс концепції корпоративної культури в ТОВ «Омега».

Наступним моментом в системі антикризового управління персоналом ТОВ «Омега» є соціальна політика. В умовах комерційної організації і тим більше в умовах кризи, соціальна підтримка співробітників стає важким тягарем для компанії. Однак необхідність такої підтримки очевидна з точки зору боротьби за кваліфікований персонал на ринку праці. Саме в умовах ТОВ «Омега» можна запропонувати такі заходи соціальної підтримки, як виплата одноразових премій в разі народження дітей, до ювілейних дат працівників. Також необхідно надавати матеріальну допомогу в разі смерті близьких родичів.

Такі виплати не стануть великою тягарем для бюджету організації, однак дадуть працівникам безліч матеріальних стимулів до ефективної праці на благо організації - працівники будуть відчувати себе частиною команди, відчувати підтримку з боку керівництва і власну значимість для компанії.

Розвиток управлінських кадрів в ТОВ «Омега» Необхідність організації внутрішнього навчання працівників обумовлена вимогами «дозованого» навчання саме тим знанням і навичкам, які потрібні безпосередньо в даний момент; потребою в навчанні з урахуванням суттєвих особливостей, відмінностей в організації діяльності компанії, закритого характеру інформації про правила роботи і типових ситуаціях, що виникають в процесі діяльності (кейсах, на прикладі яких проводиться навчання). Це дозволяє зменшити тривалість і підвищити результативність навчання, знизити ризики звільнення фахівців після отримання зовнішніх сертифікатів. Однак навчальні центри створюються не тільки для задоволення потреб у навчанні, вони є носіями корпоративних професійних знань і культури компанії, дозволяють формувати у слухачів розуміння стратегічних цілей і завдань її розвитку і розвивати на цій основі корпоративний дух працівників.

Звичайно, створення повноцінного навчального центра в масштабах ТОВ «Омега» не представляється можливим з економічної точки зору і не буде доцільним на увазі не досить великого штату співробітників організації. Однак, на базі відділу кадрів можна сформувати підрозділ, який займався б навчання персоналу, в тому числі і управлінських кадрів.

Можна виділити наступні основні принципи роботи підрозділу навчання:

- максимальне використання внутрішніх ресурсів компанії в навчанні;
- стандартизація і модульність навчальних програм;
- орієнтація на навчання практичним навичкам;
- оперативне реагування на зміни в технологіях і організації робіт компанії і проведення випереджаючого навчання;
- виявлення і забезпечення безперервного вдосконалення талановитих працівників та керівників.

Для планування і організації навчальних заходів виділяють категорії працівників, для яких потрібна розробка програм навчання різних рівнів. Навчання для кожної категорії фахівців ведеться за наступними напрямками: професійні компетенції (hard skills) - технології професійної діяльності, засоби їх автоматизації перспективи розвитку, основи сервісної діяльності; корпоративні компетенції (soft skills) - психологічні аспекти професійної діяльності, організаційні, управлінські та комунікативні компетенції. Для фахівців кожного рівня управління розробляються окремі модульні навчальні програми, які включають блоки з освоєння необхідних професійних і особистих компетенцій, містять модулі для вивчення працівниками з різним стажем [14].

При плануванні заходів щодо навчання та розвитку керівних кадрів основною метою є підвищення ефективності діяльності компанії через професійне вдосконалення та особистісний розвиток персоналу, освоєння керівниками нових методів, і сучасних технологій професійної діяльності. Діяльність підрозділу по реалізації даної мети здійснюється через вирішення наступних основних завдань:

- вироблення стратегії і пріоритетів в навчанні і розвитку персоналу, створення типових програм навчання персоналу і навчально-методичних комплексів;

- впровадження нових технологій навчання, постійний розвиток електронного та дистанційного навчання, технологій змішаного навчання;

- забезпечення ефективної співпраці компанії із зовнішніми провайдером освітніх послуг і позаштатними викладачами, експертиза пропонованих програм навчання і оптимізація процесу навчання [7].

На початковому етапі для розвитку управлінських кадрів на підприємстві можна запропонувати наступну модель навчання. Модель буде складатися з 3-х ступенів (рис. 3.2). Додаток 2. Перехід від однієї сходинки до іншої здійснюється після повного освоєння програми попередньої. Спеціаліст конкретного рівня розвитку професіоналізму повинен вміти вирішувати певні функціональні завдання управління (ФЗУ), застосовувати певні технології менеджменту, мати відповідні особистісні якості і рівень знань в різних об'єктах управління. Запропонована модель розвитку професіоналізму управлінців може служити основою для складання реальних програм підвищення кваліфікації для різних категорій управлінців-спеціалістів.

Для проведення даного навчання необхідно зв'язатися з будь-яким центром спеціалізованої підготовки, або з будь-якої кафедри менеджменту одного з Томських ВНЗ і укласти контракт на навчання. Фахівці зможуть скоригувати модель, розробити програму навчання, підібрати матеріали, провести заняття і контроль знань співробітників.

На основі сформованої політики в галузі навчання та за участю бізнес-тренерів створюється навчальний план, що включає багаторівневі модульні стандартизовані навчальні програми спеціальних курсів по затребуваних напрямках навчання і програми тренінгів з психологічним аспектам діяльності.

Відповідно до найбільш поширеної тематики корпоративного навчання можна виділити орієнтовний перелік спеціальних областей, знання в яких повинні будуть отримати керівники ТОВ «Омега»:

- адаптація нових співробітників;
- початкова професійна підготовка фахівців;
- регулярне підвищення професійного рівня співробітників по бізнес-напрямокми діяльності;
- підготовка функціональних тренерів серед фахівців організації, формування у них навичок проведення навчальних заходів;
- курси особистої ефективності - освоєння найбільш значущих особистісних компетенцій працівника компанії;
- школа лідерства - освоєння управлінських компетенцій;
- школа інформаційних технологій.

Як затвердження спроможності запропонованих рекомендацій скористаємося методикою оцінки їх економічної ефективності. Ефективність запропонованих заходів можна оцінити через прогноз оцінки продуктивності праці співробітників організації областях.

Складемо фактичний баланс робочого часу в середньому по підприємству (таблиця 3.1), додаток 3. Зіставляється нормативний баланс з фактичним (таблиця 3.2), додаток 4.

Порівняльний аналіз фактичного і нормативного балансів робочого дня показав, що витрати часу на обслуговування робочого місця менше нормативних на 13 хв.

Відсутність надлишку підготовчо-заключного часу говорить про ефективність проведення планерок.

До порушення трудової дисципліни на 46 хв. призвела відсутність планомірної роботи з персоналом в ТОВ «Омега». Припускаємо, що з введенням запропонованих заходів продуктивність праці співробітників ТОВ «Омега» виросте і втрати робочого часу скоротяться на 75%. тоді

$$\uparrow \dot{I}O_{10} = \frac{5 + 46 + (24 - 29)}{480} \cdot 75 = 7.18\% \quad (3.1)$$

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що за умови скорочення втрат робочого часу на 75%, продуктивність праці в організації збільшиться на 7,18%.

Розрахуємо економічну ефективність від збільшення продуктивності праці.

За рахунок оздоровлення умов праці та зміцнення трудової дисципліни фактично використовуваний річний фонд робочого часу підвищився з 1750 до 1855 год.

Планова чисельність - 109 осіб, відсоток відрахувань у позабюджетні фонди становить 30%.

Розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів і суму додаткового прибутку.

Приріст фонду робочого часу = $1855 - 1750 = 105$ годин

Планований прибуток = 6000 тис.грн.

Частка умовно-постійних витрат = $6000 * 30/100 = 1800$ тис.грн.

Розрахуємо відносну економію чисельності робітників:

$$Eч = (\Phiп/\Phiд - 1) * Ч, \quad (3.2)$$

де ЕЧ - відносна економія чисельності робітників;

Фд і Фп - фонд робочого часу до і після впровадження заходів; Ч - середньооблікова чисельність робітників.

$$Eч = ((1855/1750) - 1) * 109 = 6,54$$

Приріст продуктивності праці (П) в результаті економії чисельності працівників розраховується за формулою:

$$\Pi = E_{\text{ч}} * 100 / (\text{Ч} - E_{\text{ч}}) \quad (3.3)$$

Приріст продуктивності праці склав:

$$\Pi = \text{Эч} * 100 / (\text{Ч} - \text{Эч}) = 6,54 * 100 / (109 - 6,54) = 6,38 \% \quad (3.4)$$

Середньогодинна вироблення до впровадження заходів:

$$6000 / 1750 = 3,43 \text{ (тис.грн. / Год)}$$

Обсяг виробництва після впровадження заходів:

$$3,43 * 1855 = 6362,65 \text{ (тис.грн.)}$$

Сума додаткового прибутку:

$$6362,65 - 6000 = 362,65 \text{ (тис.руб.)}$$

Зробимо розрахунок відносної економії (Ес) по умовно постійних витрат:

$$E_{\text{с}} = Y * (B_2 - B_1) / B_1 \quad (3.5)$$

де Y - річна сума умовно-постійних витрат в собівартості продукції базисного періоду.

B1 і B2 - річний обсяг виробництва до і після впровадження заходів.

$$E_{\text{с}} = 1800 * (6362,65 - 6000) / 6000 = 108,8 \text{ (тис.грн.)}$$

Таким чином, можемо зробити висновок про економічну ефективність пропонованих заходів. Сума додаткового прибутку складе 362,65 тис. грн., Відносна економія по умовно-постійних витрат - 108,8 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Необхідність змін - неминуче явище в житті будь-якої компанії в умовах сучасного ринку. І від того, наскільки вони будуть оперативними і успішними, повністю залежить конкурентна перевага організації.

В організаціях управління людьми грає найважливішу роль. Без відібраних і професійно підготовлених людських ресурсів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Дане положення - основне в концепції антикризового управління [40].

В даному дослідженні проведено аналіз організації ТОВ «Омега».

Основними проблемами в роботі з персоналом ТОВ «Омега». є неефективні системи підбору і оцінки персоналу, навчання і розвитку персоналу, стимулювання персоналу, а також відсутність на підприємстві чіткої соціальної політики та збудованих корпоративних комунікацій.

Серед проблем розвитку управлінського персоналу в ТОВ «Омега». були виділені наступні:

- відсутність стратегічного планування розвитку управлінського персоналу;
- низький рівень застосовуваних технологій і інструментів розвитку управлінського персоналу;
- фінансування в розвиток управлінського персоналу практично відсутня;
- рівень розвитку корпоративної культури залишається на низькому рівні [41].

Для збільшення ефективності використання персоналу підприємства в умовах кризи, необхідно використовувати дієві заходи по впливу на працівників, які повинні складатися в струнку систему управління персоналом організації. У нашому випадку було запропоновано зміну системи роботи з персоналом в ТОВ «Омега». шляхом реалізації заходів в декількох напрямках. Були дані рекомендації як в загальному по побудові системи управління персоналом, так і зокрема за окремими напрямками.

В умовах кризи якість кадрового складу грає одну з ключових ролей успішної діяльності підприємства. Тому, одним з напрямків нової кадрової політики організації стануть зміни в системі підбору персоналу. Необхідно на співбесіді з кандидатами виробляти їх тестування. Тестування дозволяє виявити некомпетентних кандидатів вже на співбесіді. Питання необхідно розробляти спільно з керівником організації і начальником відповідного відділу, в якому є вакансія [33].

Навчання і розвиток вже існуючого штату співробітників є такою ж важливою задачею в боротьбі за якість персоналу. Позитивно на виробництві позначиться навчання персоналу начальниками відділів. Величезною перевагою даного виду навчання є те, що співробітники будуть навчатися не тільки теорії, але і практики. Це дозволить краще засвоїти досліджуваний матеріал і заощадити організації на перенавчання співробітників.

Велике значення в управлінні персоналом має корпоративна культура. Для більш плідної та ефективної роботи співробітників підприємства необхідно провести роботу з розвитку корпоративної культури, спрямовану на виховання у кожного співробітника ТОВ «Омега» відповідальності за результат не тільки своєї діяльності, а й всієї організації в цілому.

Наступним моментом в системі антикризового управління персоналом ТОВ «Омега». є соціальна політика. Саме в умовах ТОВ «Омега». можна запропонувати такі заходи соціальної підтримки, як виплата одноразових премій в разі народження дітей, до ювілейних дат працівників. Також необхідно надавати матеріальну допомогу в разі смерті близьких родичів. Такі виплати не стануть великою тягарем для бюджету організації, однак дадуть працівникам безліч матеріальних стимулів до ефективної праці на благо організації.

Також в ході роботи були запропоновані заходи щодо розвитку управлінських кадрів в ТОВ «Омега». Необхідно на базі відділу кадрів виділити підрозділ, яке могло б зайнятися розвитком саме управлінського персоналу організації. Також була запропонована орієнтовна модель розвитку

управлінських кадрів. На базі цієї моделі за участю запрошених фахівців необхідно розробити конкретні програми навчання для менеджменту ТОВ «Омега».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипов Д.В. Особливості організаційного розвитку управління підприємств / Антипов Д.В. – 2011. - 139-145с. - (Вектор науки Тольяттинського державного університету, № 3).
2. Арсеньєв Ю.М. Управління персоналом. Моделі управління: навчальний посібник для студентів Вищих Навчальних Закладів. / Ю.М. Арсеньєв, Т.Ю. Давидова, С.І. Шелобаєв - Видавництво: ЮНІТІ-Дана, 2012 р.- 288 с.
3. Арутюнова Д.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Арутюнова Д.В. - Таганрог, Изд-во ТТІ ПФУ, 2010. - 122 с.
4. Астахова Е.А. Основні напрямки запобігання розвитку організаційної кризи в інноваційній економіці / Астахова Е.А. – 2012. - 172-177 с. - (Вісник Північно Кавказького федерального університету № 1).
5. Базаров, Т.Ю. Управління персоналом: Підручник для вузів / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єршоміна . - М: Банки і біржі, ЮНИТИ, 2013 - 72С.
6. Базарова Т.Ю. Управління персоналом: підручник для вузів / Б.Л. Єршоміна - Видавництво: ЮНІТІ-Дана, 2012 року - 563с.
7. Белкін В.Н. Організаційний капітал підприємства / В.Н. Белкін, Н.А. Белкіна, О.А. Антонова – 2016. - 826-838 с. - (Економіка регіону № 3; Т.12).
8. Бурлаков Е.А. Залежність роботи організації від її організаційної структури в ході несподіваних і тліючих криз / Е.А. Бурлаков – 2016. - 685-706 с. - (Комп'ютерні дослідження і моделювання; Т. 8. № 4).
9. Герберт А. Саймон. Менеджмент в організації. / Герберт А. Саймон, Дональд У. Смітсбург. - М .: Економіка, 2010, с 84-88.
10. Гугеля А. В. Інноваційний менеджмент: підручник Видавництво Дашков і К° / А. Гугеля. - 2012. - 335 с.
11. Дятлов В.А. Управління персоналом: навчальний посібник / В.А. Дятлов. - М.: ПРИОР, 2012. - 365 с.

12. Егоршин А.П. Основи управління персоналом. / А.П. Егоршин - М.: Инфра-М, 2011. - 720 с.
13. Зуб А.Т. Організаційна криза як дезадаптація / А.Т. Зуб. – 2014. - 13-16 с. – (Економічні науки № 115).
14. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. / А.Я. Кібанов - М: ИНФРА-М, 2012. – 27с.
15. Кібанов А.Я. Управління трудовими ресурсами: підручник / А.Я. Кібанов, Е.А. Митрофанов, І. А. Есаулова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 284 с.
16. Красноженова Г.Ф. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник: для студентів вузів / Г.Ф. Красноженова, П. В. Сімоніна. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 158 с.
17. Круглова, Н. Ю. Основи менеджменту: навчальний посібник / Н. Ю. Круглова. - Москва: КноРус, 2012. - 499 с.
18. Мединський В. Г. Інноваційний менеджмент: підручник за фахом «Менеджмент організації» / В.Г. Мединський . - Видавництво Москва: Инфра-М, 2013. - 293 с.
19. Мескон М. Основи менеджменту. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. - М: 1997. - 493 с.
20. Михайлина Г.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Г.І. Михайлина, Матраєва Л.В., Михайлин Д.Л., Біляк А.В. - 3-е вид., Доп. и перераб - М.: Дашков і Ко, 2012 року - 280 с.
21. Мільнер Б. З. Теорія організації. / Б.З. Мільнер. - М: .ИНФРА-М, 2002. - 480 с.
22. Неларін К.М. HR-менеджмент. / К.М. Неларін. - М .: Баланс Бізнес Букс, 2010. – 123с.
23. Неларін К.М. HR-менеджмент. / К.М. Неларін. - М .: Баланс Бізнес Букс, 2012. – 54с.
24. Неларін К.М. HR-менеджмент. / К.М. Неларін. - М .: Баланс Бізнес Букс, 2013. – 150-153с.

25. Новгородова А.П. Гендерний аспект суб'єктивних репрезентацій ситуації організаційної кризи / А.П. Новгородова. – 2009. – 88-92 с. - (Вісник Санкт-Петербурзького університету. Серія 12. Психологія. Соціологія. Педагогіка № 3-2).
26. Одегов Ю.Г. Мотивація персоналу. / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.І. Мірки. - М., 2014. – 114с.
27. Пригожин А. І. Організаційні управлінські патології / А.І. Пригожин. – 2010. – 16-24 с. – (Суспільні науки і сучасність N3).
28. Пул М. Управління людськими ресурсами. / М. Пул, М. Уорнер. - СПб.: Пітер, 2012. – 221 с.
29. Рудавіна О.Р. Книга директора з персоналу. / О.Р. Рудавіна. - М., 2012. – 187 с.
30. Рудакова О.Ю. Організаційний розвиток в умовах кризи / О.Ю. Рудакова. – 2015. – 76-80 с. - (NovaInfo.Ru; Т. 2. № 34).
31. Савлук, А. М. Перспективний молодіжний кадровий резерв державної служби: питання формування / А. Н. Савлук. - Влада, 2013. - 68 с.
32. Самсонова Т.А. Ризики і кризи в організаційному розвитку сучасних компаній: проблеми взаємозв'язку / Т.А. Самсонова. - 2014. - 36-43с. - (Управління ризиком. № 3 (71)).
33. Семенов, А. К. Основи менеджменту: підручник / А. К. Семенов, В. І. Набоков. - Москва: Дашков и К°, 2014. - 575 с.
34. Соломенникова Е.А. Економіко-організаційні трансформації підприємств в умовах кризи / Е.А. Соломенникова. - 2010. – 320-329с. - (Region: Економіка і Соціологія № 2).
35. Тарханова Л.А. Оптимізація внутрішньокорпоративних комунікацій як ефективний механізм запобігання організаційних криз / Л.А. Тарханова, Ф.С. Тарханов. – 2010. – 87-91. - (Актуальні питання економічних наук. № 15-1).
36. Травін В.В. Менеджмент персоналу підприємства: навчальний посібник / В.В. Травін, В.А. Дятлов - М.: Справа, 2013 г. - 322с.

37. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом: нова роль HR-менеджера в організації. / Д. Ульріх- М .: «Вільямс», 2012. – 54с.

38. Фоміна В.П. Основи менеджменту: навчальний посібник / В.П. Фоміна, С.Г. Алексєєва. - Видавництво Московського державного відкритого університету, 2013 г. - 117с.

39. Шапіро С.А., Основи управління персоналом в сучасних організаціях. Експрес-курс / С.А. Шапіро, О.В. Шатаєва. -М.: Гросс Медіа, РОСБУХ, 2011. - 468 с.

40. Кафедра менеджменту Львівського торговельно-економічного університету © 2009-2019 . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/soltys.html>

41. Офіціальний сайт магазину «VARUS». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://varus.ua/uk>

42. Ярних В. І. Криза в організації. Що далі? // Діловий журнал «Бізнес-ключ'». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n07-2006/n07-2006_146.html