

Более популярной услугой среди фирм Санкт-Петербурга является лизинг персонала. Многие региональные компании, занимающиеся сбытом алкогольной продукции, как в Петербурге, так и на территории всей России, нанимают специалистов, работая с ними посредством лизинга. Примечателен и опыт компании "Кока-Кола", которая приняла решение по выводу из своего штата персонала по обслуживанию складов, оформив с агентством "Центр трудоустройства и занятости" договор по аутстаффингу, подразумевая при этом услуги по лизингу.

Вывод. На основе анализа динамики среднесписочной численности персонала на примере металлургического комбината в период кризиса 2008-2009 гг. была установлена тенденция к снижению численности персонала. Это свидетельствует о том, что основным направлением по оптимизации затрат в кризисный период на предприятиях является массовое сокращение персонала, которое зачастую ведет к потере квалифицированных специалистов. В последующий период 2010-2012 г.г. ситуация практически не изменилась, так как этот период стал периодом скрытого кризиса, характеризующегося падением промышленного производства.

Автором был рассмотрен процесс реструктуризации как инструмент выявления оптимального способа управления персоналом промышленных предприятий. Также предложено использование одного из оптимальных направлений сокращения затрат по управлению персоналом – аутстаффинга, который успешно применяется в кадровой политике большинства зарубежных компаний. Примером является использование этой услуги компанией для привлечения высококвалифицированных специалистов по работе с корпоративными клиентами. Аутстаффинг позволяет снизить затраты на кадровой службе, не снижая при этом объема работ.

Таким образом, в работе показано увеличение значимости выбора оптимального способа управления персоналом при реструктуризации персонала на предприятии, что поможет избежать значительных затрат и внести радикально новые изменения в систему управления персоналом.

Список использованных источников:

1. Русак Е.С. Экономика предприятия // курс лекций. – 2004. –135 с.
2. Отчет о работе отдела кадров ПАО «Азовсталь» за 2008 -2009 г. – Мариуполь.- 2010 –75 с.
3. Экономический кризис на Украине (2008—2009) // <http://ru.wikipedia.org>
4. Коршунов С.В. Механизмы и условия привлечения работодателей из наукоемких отраслей к формированию содержания подготовки инженеров // Содержание, формы и методы обучения в высшей школе – М., 2007. – с 84.
5. Цепков А.С. Кризис и федеральная система профессионального образования // Администратор образования. – 2009. - №5. – С. 4–6.

Ключевые слова: реструктуризация, аутстаффинг, персонал, сокращение персонала, кризис, снижение затрат;

Ключові слова: реструктуризація, аутстафінг, персонал, скорочення персоналу, криза, зниження витрат;

Keywords: restructuring, outstaffing, staff, staff reduction, crisis, cost reduction;

УДК 005.21:658

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Цурік О. В., аспірант кафедри економіки підприємства Донецького національного університету

Цурік О. В. Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства.

У статті визначено сутність стратегічного управління. Виділено етапи процесу вибору стратегії розвитку підприємства. Розглянуто та проаналізовано інструментарій визначення множини стратегічних альтернатив в умовах нестабільності. Зокрема, особливу увагу приділено таким інструментам як: інформаційне забезпечення, стратегічне планування, стратегічний аналіз, діагностика стану підприємства в конкурентному середовищі. Надано визначення стратегічної інформації, виділено її характерні риси та певні ознаки якості. Розглянуто такий інструмент виявлення проблем, загроз та можливостей підприємства як моніторинг та наведено його функції. Підкреслено основні переваги стратегічного планування, систематизовано його основні принципи та розкрито їх зміст. Зазначено мету стратегічного аналізу та приведено його функції. Визначено необхідність вивчення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Розкрито етапи здійснення діагностики стану підприємства та виділено форми діагностики. В статті також наведено критерії вибору альтернативних рішень. В теорії управлінських рішень за умов невизначеності вибір альтернативи

рішень здійснюється за критерієм Вальда, критерієм Гурвіца, критерієм Севіджа, критерієм Лапласа. Умови застосування цих критеріїв зведено в таблицю.

Цурик О. В. Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства.

В статті определена сутність стратегічного управління. Выделены етапы процесса выбора стратегии развития предприятия. Рассмотрен и проанализирован инструментарий определения множества стратегических альтернатив в условиях нестабильности. В частности, особое внимание уделено таким инструментам как: информационное обеспечение, стратегическое планирование, стратегический анализ, диагностика состояния предприятия в конкурентной среде. Дано определение стратегической информации, выделены ее характерные черты и некоторые признаки качества. Рассмотрен такой инструмент выявления проблем, угроз и возможностей предприятия как мониторинг и приведены его функции. Подчеркнуто основные преимущества стратегического планирования, систематизированы его основные принципы и раскрыто их содержание. Отмечено цель стратегического анализа и приведены его функции. Определена необходимость изучения влияния внешней и внутренней среды предприятия. Раскрыты этапы осуществления диагностики состояния предприятия и выделены формы диагностики. В статье также приведены критерии выбора альтернативных решений. В теории управленческих решений в условиях неопределенности выбор альтернативы решений осуществляется по критерию Вальда, критерию Гурвица, критерию Севиджа, критерию Лапласа. Условия применения этих критериев сведены в таблицу.

Tsurik O. Tools of formation alternatives to the strategic development of an enterprise.

The article studies the nature of strategic management. Stages of choosing strategy of company's development have been singled out. Tools of defining a great number of strategic alternatives under conditions of instability have been studied and analyzed. In particular, special attention has been drawn to such tools as informational support, strategic planning and analysis, diagnostics of a company in competitive environment. Strategic information has been defined; its distinctive features and certain characteristics of its quality have been distinguished. Such a tool of identification of problems as well as threats and opportunities of a company as monitoring has been considered, its functions have been introduced. Basic advantages of strategic planning have been accentuated, its principles have been systematized and their features have been revealed. The target of strategic analysis has been identified and its functions have been introduced. The necessity to study an impact of external and internal environment of the company has been determined. Stages of carrying out diagnostics of a company have been disclosed and form of diagnostics has been distinguished. Criteria for choosing alternative solutions have been introduced in the article. Alternative solutions are chosen according to Wald's maximin model, Routh-Hurwitz stability criterion, Regret decision theory and Laplace criterion. Conditions of using these criteria are summarized in the table.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей, їх подальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. У зв'язку з цим, набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління, зростає роль процесу розробки та реалізації стратегії підприємства [3, с.6]. Однією з найважливіших стадій процесу формування та реалізації стратегії є формування кількох стратегічних альтернатив для досягнення бажаних цілей. З цих альтернатив організація вибирає найпривабливішу стратегію свого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі теоретичні і методичні аспекти стратегічного менеджменту й управління розвитком досліджувалися такими вченими, як: І. Ансофф, Р. Белозерцев [2], Л.Довгань [3], А. Градов, У. Кінг [4], Г. Кіндрацька [5], М. Мескон [6], Г. Мінцберг, В. Пастухова [7], О. Тищенко, Ф.Тейлор, А. Дж. Стрікленд, Б. Мізюк, З. Шершньова [8] та ін.

Метою статті є розгляд та докладне висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань щодо інструментарію формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства з урахуванням базових положень стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління можна визначити як багатоплановий, формально поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [8, с.28]. В умовах нестабільності все більше уваги привертається формуванню стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Область стратегічних альтернативних рішень створює стратегічний простір*, межі якого знаходяться під впливом факторів, що обмежують область стратегічних альтернативних рішень. Процес вибору прийнятної стратегії розвитку підприємства доцільно здійснювати в три етапи.

- 1) Визначення всіх можливих стратегій підприємства.
- 2) Визначення найбільш привабливих стратегій для даного підприємства.
- 3) Вибір прийнятної стратегії підприємства.

В той же час слід зазначити, що для найбільш ефективного розвитку підприємства не обов'язково має бути обрана лише одна стратегія. Декілька найбільш прийнятних стратегій можуть об'єднуватись в комплекс стратегій підприємства, який доцільно структурувати у вигляді «дерева стратегій» за першочерговістю реалізації та значенням для успішного досягнення стратегічних цілей.

На сучасному етапі існує безліч інструментів та методичних засад формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Найбільш впливовими і значущими можна вважати: інформаційне забезпечення, стратегічне планування, стратегічний аналіз, діагностика стану підприємства в конкурентному середовищі.

Процеси *інформаційного забезпечення* стратегічного планування в методологічному аспекті найбільш докладно розглянуті американськими дослідниками У. Кінгом і Д. Кліландом. На думку цих авторів інформація набуває стратегічного характеру, якщо дані пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного і певного використання в процесі стратегічного планування [4, с.237]. У даному трактуванні поняття «стратегічна інформація» обмежується процесами розробки стратегії і до неї не включається інформація, яка використовується в процесі управління реалізацією стратегії. Цю інформацію також слід відносити до стратегічної. Таким чином, *стратегічна інформація* – це дані про стан і тенденції змін зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства, які аналітично оброблені і можуть бути використані в процесі формування та реалізації стратегії. Характерною рисою стратегічної інформації є те, що її більша частина є зовнішньою. Крім того вона відрізняється динамічним характером та насиченістю, містить значний обсяг якісних показників, може бути конфіденційною та становити комерційну таємницю підприємства. Особливості стратегічної інформації обумовлюють і певні ознаки її якості: насиченість, надійність, достовірність, упорядкування, прозорість. Окремий інформаційний блок системи стратегічної інформації може складати «негативна інформація», до якої належить інформація про діяльність підприємства, яка стосується забруднення навколишнього середовища; порушення чинного законодавства; недобросовісної конкуренції; неефективної діяльності підприємства, тощо [7].

У вирішенні завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливу роль відіграє оперативність надходження інформації про стан зовнішнього оточення. Для раннього виявлення проблем, загроз та можливостей для підприємства за сучасних умов використовується такий управлінський інструментарій як моніторинг, до функцій якого відносяться наступні: відстеження, фіксація та визначення тенденцій змін зовнішніх факторів, встановлення їх відхилень від межі толерантності підприємства. Одержана в результаті стратегічного моніторингу сигнальна інформація є вихідною передумовою визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Реалізація функцій стратегічного моніторингу обумовлює взаємозв'язок між системою контролю та інформаційною системою стратегічного управління підприємства.

На сучасному етапі розвитку *стратегічне планування* є інструментом боротьби з невизначеністю і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Систематичне використання стратегічного планування здатне значно покращити результати діяльності. До основних переваг стратегічного планування можна віднести такі: дає можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку; використовується як ефективний засіб підвищення здатності організації долати зміни; поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нерациональні дії щодо подолання неочікуваних змін; забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів; сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення; надає співробітникам бачення перспективи підприємства.

Таблиця 1 - Принципи процесу стратегічного планування

Назва	Зміст
Принцип єдності	Стратегічні плани структурних підрозділів необхідно розглядати в тісному взаємозв'язку.
Принцип гнучкості та безперервності	Необхідність певних змін у стратегічному плані, перехід на інший варіант плану, коригування стратегії чи її заміна під впливом динамічного зовнішнього оточення.
Принцип точності	Стратегічний план підприємства повинен бути обґрунтованим, а показники – реалістичними.
Принцип участі	Формування та реалізація стратегії має бути справою всього персоналу підприємства, стратегічне планування необхідно здійснювати на всіх рівнях управління підприємством.
Принцип наступності	Стратегічний план підприємства повинен бути підставою для розробки поточного та оперативного планів.
Принцип адаптивності	Стратегічний план повинен враховувати вимоги з боку зовнішнього оточення, а стратегія – використовувати можливості зовнішнього середовища.
Принцип комплексності	Врахування всіх факторів, які впливають на вибір стратегії, та формування певного переліку стратегій, які охоплюють усі функціональні сфери підприємства.
Принцип багатоваріантності	Необхідність розробки альтернативних стратегій розвитку підприємства та формування оптимістичного, песимістичного і найбільш ймовірного варіантів стратегічного плану.
Принцип креативності	Доцільність використання не тільки інструментарію формальних методів, а й необхідність сполучення творчого та інтуїтивного підходів.
Принцип науковості	Застосування науково-методичних підходів, використання сучасних наукових методів та інструментарію формування системи показників стратегічного плану.

Стратегічне планування полягає у виборі засобів, завдань і цілей та є характерним для преактивної орієнтації, коли в полі зору є більш тривалий період, ніж той, що охоплюється планом. Сьогодні стратегічне планування сприймається як умова ефективного управління підприємством. Характер і зміст стратегічного планування визначають принципи, за якими воно здійснюється. Найбільш суттєві із них наведено в табл.1.

У рамках стратегічного планування виділяються чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього оточення; внутрішня координація; стратегічне передбачення. В умовах високого рівня нестабільності, коли важливі завдання виникають так несподівано, що їх неможливо передбачити, систему стратегічного планування орієнтують на вибір стратегічних позицій, доповнюють терміновими заходами, які вирішують в умовах стратегічних несподіванок [5, с.43].

Важливим інструментом формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства є стратегічний аналіз, що охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства задля визначення його стратегічного потенціалу, стратегічної позиції та перспектив розвитку стратегічних зон господарювання. Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку [8,с.31].

До функцій стратегічного аналізу належить: описова (побудова моделі середовища з визначенням найістотніших його елементів); роз'яснювальна (дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища); прогнозна (створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища).

Для підвищення обґрунтованості визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства та виявлення можливості впливу на зовнішнє оточення доцільно ретельно вивчати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Найпоширеніші фактори зовнішнього середовища: політико-правові, економічні, технологічні, соціально-культурні, міжнародні, екологічні та ін. Всі ці фактори знаходяться у тісному взаємозв'язку, тобто зміна одного із них впливає на зміну інших складових. Процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, досить складні, містять багато суперечностей і потребують уважного та систематичного вивчення. Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі.

На підставі результатів стратегічного аналізу можна зробити висновок, що цей вид аналізу є специфічним елементом системи стратегічного управління, який використовується як основа прогнозування позиції підприємства на привабливих ринках.

Одним із інструментів формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства є **діагностика стану підприємства** в конкурентному середовищі. *Діагностика внутрішнього середовища* – це оцінка стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодія і системний вплив на рівень виробництва, його ефективність, конкурентоспроможність підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін [5,с. 68].

Послідовність дій при діагностиці стану підприємства представлено на рис. 1.

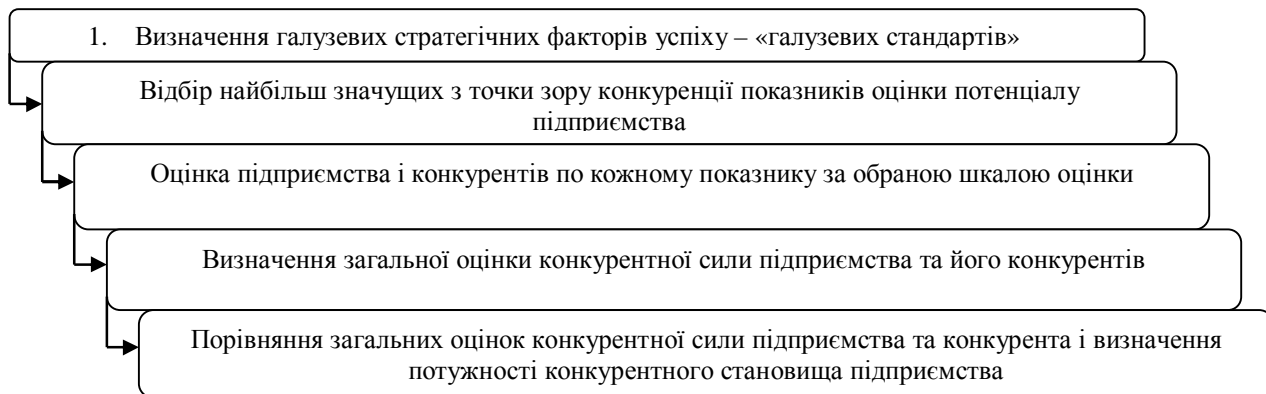


Рис. 1. Етапи діагностики стану підприємства

Розрізняють три форми діагностики – аналітична, експертна та імітаційна. *Аналітична* передбачає визначення діагнозу безконтактними методами з використанням маркетингової та статистичної інформації. *Експертна* діагностика ґрунтується на інформації, яка отримана контактними методами шляхом проведення спеціальних експертних і соціоекономічних опитувань. *Імітаційна (модельна)* діагностика дозволяє отримати інформацію про об'єкт дослідження внаслідок імітаційного моделювання.

Використання методики діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі забезпечить комплексний підхід до виявлення відповідності можливостей підприємства стратегічним завданням, що дозволить обґрунтовано підійти до проблеми визначення комплексу стратегій.

В теорії управлінських рішень за умов невизначеності вибір альтернативи рішень здійснюється за критерієм Вальда (правило max-min), критерієм Гурвіца (песимізму-оптимізму), критерієм Севіджа та критерієм Лапласа (табл. 2).

Таблиця 2 - Умови застосування критеріїв при прийнятті стратегічних рішень

Назва	Умови застосування
Критерій Вальда	Найбільш доцільний для малих підприємств, виживання яких залежить від здатності уникнути збитків, а також при незначній готовності керівництва підприємства до ризику. Широке застосування критерію обмежується його направленістю на використання тільки одного варіанта кожної альтернативи стратегічних рішень.
Критерій Гурвіца	Надає можливість зосередити увагу на найгіршому і на найкращому варіанті кожної альтернативи рішень та не передбачає врахування ризику, обумовленого негативним впливом зовнішнього середовища і тому в прийнятті стратегічних рішень не може бути використаний.
Критерій Севіджа	Доцільний за тих умов, коли необхідно уникнути великого ризику. Серед альтернатив, відповідно до цього критерію, обирається певна альтернатива, яка передбачає мінімальні збитки.
Критерій Лапласа	Доцільний для довгострокового прогнозування і тому найбільш прийнятний для великих підприємств. Використовується за обставин, коли ймовірності однакові. При цьому обирається стратегічне рішення з найбільшим очікуваним результатом.

В процесі вибору альтернативи стратегічного рішення необхідно брати до уваги такі параметри, як ступінь ризику та очікувана цінність (вигода). Крім цього, за умов конкуренції важливим параметром є час, який необхідно враховувати при оцінці та зіставленні стратегічних альтернатив.

Висновки. Найскладнішими умовами прийняття стратегічних рішень є нестабільні умови, за яких існує високий ступінь невизначеності. Спочатку необхідно усвідомити вирішуване завдання, встановити його новизну для підприємства, визначити обмеження та критерії оцінки альтернатив рішень і на цій підставі здійснювати розробку альтернативних рішень. Вибір варіанта стратегічного рішення здійснюється в процесі його порівняння за встановленими критеріями та завершується етапом узгодження. Прийняття стратегічного рішення щодо вибору стратегії розвитку підприємства здійснюється на підставі порівняльного аналізу множини стратегічних альтернатив.

Список використаних джерел

1. Альтернативные модели построения стратегии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stmodels.htm>
2. [Белозерцев Р.В. Вибір стратегічних альтернатив розвитку промислових підприємств / Р.В. Белозерцев, М.В. Жиліна // Економічний простір. – 2011. - №46. – С.211-217](#)
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посібник 2-ге вид. / Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
4. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 397 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І.Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Пер. с англ./ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухова. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2009. – 302 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегічні альтернативи, інформаційне забезпечення, стратегічне планування, стратегічний аналіз, діагностика стану підприємства, стратегічне рішення, конкурентне середовище.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, стратегические альтернативы, информационное обеспечение, стратегическое планирование, стратегический анализ, диагностика состояния предприятия, стратегическое решение, конкурентная среда.

Key words: strategic management, strategy, strategic alternatives, information support, strategic planning, strategic analysis, diagnostics of the condition of the enterprise, a strategic decision, the competitive environment.