

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

на тему **Розробка стратегії виживання підприємства в динамічному
зовнішньому середовищі**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організацій та
адміністрування
(код і назва освітньої програми)

О.В. Волинчук
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент, к.н.держ.упр. Ажажа М.А.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор, д.н.держ.упр. Муц Л.Ф.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 Менеджмент

(код та назва)

Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Волинчуку Олександр Валентиновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи (проекту) Розробка стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі

керівник роботи Ажажа Марина Андріївна, доцент, к.н.держ.упр.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

2 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року

3 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі. Аналітико-дослідницькі виміри стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі (на прикладі ТОВ «Staff Group»). Напрями удосконалення стратегії виживання ТОВ «Staff Group» в динамічному зовнішньому середовищі.

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Характеристика базових стратегій розвитку. Рекомендовані еталонні стратегії (напрями) виживання підприємств. Сайт ТОВ «Staff Group». Організаційно-управлінська структура ТОВ «Staff Group». Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Staff Group».

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри, д.філософ.н., проф.,	10.10.2019 р.	20.10.2019 р.
Розділ 2	Ажажа М.А., доцент	21.10.2019 р.	15.11.2019 р.
Розділ 3	Ажажа М.А., доцент	16.11.2019 р.	20.12.2019 р.

7 Дата видачі завдання 10.09. 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження стратегії виживання підприємства	03.10.2019 року	
2.	Понятійно-категоріальний апарат стратегії виживання підприємства	12.10.2019 року	
3.	Зарубіжний досвід вивчення стратегії виживання підприємства	20.10.2019 року	
4.	<u>Організаційно-управлінська</u> структура ТОВ «Staff Group»	21.10.2019 року	
5.	Діагностика проблем стратегії виживання підприємства	01.11.2019 року	
6.	SWOT - аналіз стратегії виживання підприємства	15.11.2019 року	
7.	Механізми удосконалення стратегії виживання підприємства	16.11.2019 року	
8.	Економічне обґрунтування удосконалення стратегії виживання підприємства	01.12.2019 року	
9.	Практичні рекомендації удосконалення стратегії виживання підприємства	16.12.2019 року	

Студент _____ О.В. Волинчук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ М.А. Ажажа
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Волинчук О.В. Розробка стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник М.А. Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі. Розглянуто особливості формування стратегії виживання ТОВ «Staff Group» в динамічному зовнішньому середовищі. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків стратегії виживання ТОВ «Staff Group» в динамічному зовнішньому середовищі.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, ДИНАМІЧНІСТЬ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

ABSTRACT

Volinchuk OV Development of enterprise survival strategy in a dynamic external environment.

Qualification work for higher master's degree in specialty 073 Management, supervisor MA Azhazha. Zaporizhzhia National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Management Organizational and governance Project, 2020.

The qualification work deals with the theoretical and methodological principles of forming a strategy for survival of an enterprise in a dynamic external environment. The peculiarities of forming the strategy of survival of Staff Group LLC in a dynamic external environment are considered. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the survival strategy of Staff Group LLC in a dynamic external environment.

Keywords: STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITION, DYNAMICITY, EXTERNAL ENVIRONMENT

АННОТАЦИЯ

Волынчук А.В. Разработка стратегии выживания предприятия в динамическом внешней среде.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 Менеджмент, научный руководитель М.А. Ажажа. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы формирования стратегии выживания предприятия в динамическом внешней среде. Рассмотрены особенности формирования стратегии выживания ООО «Staff Group» в динамическом внешней среде. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков стратегии выживания ООО «Staff Group» в динамическом внешней среде.

Ключевые слова: СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, КОНКУРЕНЦИЯ, ДИНАМИЧНОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	14
1.1. Методологія стратегії виживання підприємства	14
1.2. Основні теоретичні засади стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	27
1.3. Зарубіжний досвід стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	36
Висновки до першого розділу	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «STAFF GROUP»)	51
2.1. Характеристика та аналіз організаційно-управлінської структури ТОВ «Staff Group»	51
2.2. Діагностика проблем стратегій виживання на ТОВ «Staff Group»	63
2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Staff Group»	77
Висновки до другого розділу	82
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ТОВ «STAFF GROUP» В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	86
3.1. Кадрова політика як основний атрибут стратегії виживання підприємства	86
3.2. Економічне обґрунтування напрямів стратегії виживання підприємства	98

3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	101
Висновки до третього розділу	107
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	116
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються затяжною фінансово-економічною кризою, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища (індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, новітні інформаційні технології, високі вимоги до якості товарів і обслуговування тощо), політичною нестабільністю, загостренням конкуренції, неспроможністю досягнення високих результатів господарської діяльності тощо. Саме посткризовий період спонукає підприємство до виживання в умовах конкуренції, досягнення сталого та безперервного розвитку. Можливість вирішення проблеми розвитку підприємства полягає у відстежуванні тенденцій розвитку ринку, розробці та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Нестабільність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалюванням організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів

керування.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д.Аакер, І.Ансофф, Х.Віссема, В.Воронкова, У.Кінг, Д.Кліланд, Г.Мінцберг, А.Дж. Стрікленд, О.С.Віханський, В.А.Винокуров, А.П.Градов, П.В.Забелін, Г.Б.Клейнер, М.І.Круглов, В.Д.Маркова, В.С. Єфремов, В.А.Білошапка, В.Г.Герасимчук, А.П.Наливайко, В.С. Пономаренко, О.І.Пушкар, О.М.Тридід, М.В.Туленков, З.Є.Шершньова, В.І. Щелкунов та ін.

У роботах західних вчених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних розумів зовнішнього середовища та відмінностях операційного та стратегічного управління. Такі відомі вчені, як І Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Портер, М. Хамель, М. Мінцберг, по-різному визначають поняття «стратегія».

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних засідок стратегічного управління зробив російський вчений О. Віханський, з українських вчених можна виділити Г.І. Кіндратську.

Проблемі забезпечення методологічним інструментарієм стратегічного

управління присвячена велика кількість наукових публікацій. Класичними представниками стратегічного аналізу вважаються К.Р. Ендрюс, К.Р. Крістенсен, Х. Вейхрич, І. Ансофф та Г. Стейнер, Брюс Д. Гендерсон, М. Портер, А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, Хофер та Шендель, С. Шоффлер. Серед вітчизняних дослідників концептуальними щодо вирішення даної проблеми є роботи П.Л. Гордієнко, М.М. Мартиненко, І.А. Інгатьєвої та інших.

Процес формування і реалізації стратегій підприємств є предметом наукових пошуків багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених економістів: З. Шершньової, І. Ансоффа, М. Мескона, О. Віханського, С. Попова, Г. Мінцберга, А. Чандлера та ін.

Теоретичні і методологічні аспекти формування виживання підприємства, видові її прояви знайшли своє висвітлення у дослідженнях як зарубіжних вчених-економістів, так і вітчизняних: І. Ансофф, М. Портер, А. Стрікленд та А. Томпсон, Т. Фролова, Г. Кіндрацька, Н. Треньов, А. Юданов, А. Гапоненко, Л. Довгань та ін.

Дослідженню сутності стратегії виживання присвятили свої праці В. Рудьєв та С. Гуткевич, В. Дорофєєв, Ю. Левицький, М. Головінов, Є. Павлова, А. Зуб та ін. Вузьким місцем проведених досліджень згаданих науковців виступає відсутність підходів до класифікації стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Однак аналіз літератури показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації стратегії немає. В той же час, практика бізнесу свідчить, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств також не існує. Управління вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Тому питання формування і реалізації стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі потребує подальшого дослідження.

Мета роботи – визначення особливостей процесу розвитку стратегії

виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Основними завданнями роботи є:

- розкрити методологію стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі;
- розглянути основні теоретичні засади стратегії виживання підприємства;
- розглянути зарубіжний досвід розвитку стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі;
- зробити характеристику та аналіз організаційно-управлінської структури ТОВ «Staff Group»;
- провести діагностику проблем стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі на ТОВ «Staff Group»;
- провести SWOT-аналіз ТОВ «Staff Group»;
- сформулювати концепцію розвитку стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group»;
- економічно обґрунтувати стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».

Об'єктом дослідження виступають стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Предметом дослідження є функціонування ТОВ «Staff Group» на основі впровадження стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Методологія дослідження: використання методів системного, системно-структурного, системно-аналітичного, порівняльного, методів прогнозування, аналізу і синтезу, абстрагування і узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі,

впровадженні інструментів стратегії виживання підприємства.

У першому розділі надана загальна оцінка стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, описано основні теорії та погляди дослідників і вчених щодо стратегії виживання підприємства так і керівників підприємств.

Другий розділ роботи присвячений аналізу організаційно-управлінського стану ТОВ «Staff Group», зокрема діагностики стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі. В даному розділі надана оцінка стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

В третьому розділі зазначаються напрями розробки стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».

Методологічну основу кваліфікаційної роботи склали теоретичні положення класиків менеджменту, праці вчених-економістів, фахівців у галузі стратегічного управління.

При написанні даної роботи автором була використана ціла сукупність методів, таких як історичний та абстрактно-логічний – для дослідження генезису й розвитку туристичної галузі України, узагальнення теоретичних положень і формування висновків; способів та прийомів наукового дослідження та пізнання теоретико-методологічних основ концепції підвищення мотивації праці, які включають в себе як загальні, так і спеціальні методи, метод економіко-статистичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

Практичне значення отриманих в кваліфікаційній роботі результатів полягає в розробці і впровадженні концепції підвищення ефективності стратегії виживання ТОВ «Staff Group» в динамічному зовнішньому середовищі. Теоретичні положення є універсальними й придатними для умов трансформаційної економіки. Висновки автора доведено до рівня практичних рекомендацій, впровадження яких у практику сприятиме підвищенню

ефективності стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, що забезпечить їх ефективне функціонування в умовах ринку.

Результати досліджень можуть бути застосовані при формуванні стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі як виробничої, так і невиробничої сфери, підвищенні ефективності їх функціонування.

Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали схвалення на III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, [http://sci-conf.com.ua.](http://sci-conf.com.ua)); XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро); II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Методологія стратегії виживання підприємства

Дослідження методології стратегії виживання підприємства полягає у визначенні кількості шляхів та напрямів здійснення підприємницької діяльності, які породжують різноманітність класифікацій стратегій підприємств.

Кожна стратегія виживання реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак. Класифікація типів стратегій, які формуються у процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування та розвитку підприємства, які розмежовується за наступними найбільш поширеними ознаками: масштаб розробки, напрямки діяльності, рівні прийняття стратегічних рішень, терміни реалізації стратегії, темпи розвитку, способи забезпечення розвитку, стадії життєвого циклу, способи досягнення конкурентних переваг, позиція в галузі, ринковому сегменті тощо.

Більшість науковців стверджують, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, в якій виділяються наступні рівні [3, с. 145]:

а) корпоративна (загальна, портфельна) стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством. Вона охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

б) ділова (конкурентна, бізнесова) стратегія – зосереджена на

управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг;

в) функціональна стратегія – конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії;

г) операційна стратегія – визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Аналізуючи корпоративну стратегію Т.О. Фролова стверджує, що це не сума стратегій її підрозділів, як намагаються іноді розробити на практиці, а синтез стратегії виживання підприємства, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку [4].

Українські (В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич) та російські (В.Д. Дорофєєв, А.Н. Шмельова, Н.Ю. Шестопал) науковці умовно ділять стратегії на дві групи – функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування) і розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування) [10, с. 191-192; 11, с. 245].

До стратегій розвитку вищеназвані вчені-економісти відносять стратегію росту, яка притаманна молодим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції.

Існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі перелічені стратегії називаються базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства [1; 9; 10, с. 192].

Стратегія обмеженого росту – це стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [10, с. 193].

Деякі вчені-економісти відносять до стратегій розвитку стратегію скорочення, яка приймається при економічному спаді і загрозі банкрутства. Дана стратегія містить такі альтернативи: стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат, стратегія «збору врожаю», ліквідація підприємства [10, с. 193; 16]. Але, на наш погляд, дана думка науковців не є коректною, тому що стратегія, головною ціллю якої є виживання або згортання виробництва та ліквідація організації не є стратегією розвитку підприємства.

Визначення терміну «розвиток» у працях деяких науковців дає нам можливість стверджувати, що відносити стратегію скорочення до стратегій розвитку як таких є помилковим [8, с. 11; 16, с. 453; 17, с. 1043].

Стратегія скорочення витрат та стратегія скорочення організації, на наш погляд, можуть входити до складу основної стратегії розвитку організації в якості допоміжних заходів на короткостроковій основі в рамках комплексу дій, спрямованих на розвиток підприємства. Тому виокремлення даних стратегій як повноцінних стратегій розвитку не є доречним.

Що стосується стратегії «збору врожаю» та стратегії ліквідації підприємства, то, на нашу думку, вони не можуть відноситися до стратегій розвитку, адже скорочення діяльності організації або її ліквідація не є показником прогресу, а, навпаки, є ознакою регресу, тобто руху назад, деградації, занепаду, зміни у гірший бік і т.д.

Серед науковців існує багато різних думок стосовно видів стратегії виживання підприємства. Так, А.Т. Зуб вважає, що в загальному вигляді організація має п'ять варіантів стратегічного розвитку: залишити все без змін, забезпечити внутрішнє зростання, обрати стратегію зовнішнього зростання, провести вилучення вкладень або вийти на міжнародний ринок [15, с. 95].

Російські науковці В.І. Зайцев, С.А. Логвінов, Є.Г. Павлова визначають три основні види стратегій розвитку: стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення [14, с. 338].

Н.Н. Треншов виокремлює основну (підвиди: зростання, підтримання,

догляду, комбінована), конкурентну (підвиди: зниження цін, диференціація, концентрація) та функціональну стратегію підприємства [6, с. 55]. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в організації.

М. Портер до конкурентних стратегій відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг [2]: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування. В.А. Рудьова та С.О. Гуткевич їх називають стратегіями функціонування [10, с. 190]:

1. Стратегія лідерства у мінімізації витрат виробництва (або цін). У центрі уваги цієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами. Перевага по відношенню до витрат створює відносно ефективний бар'єр від п'яти конкурентних сил.

2. Стратегія диференціації. Метою стратегії є надання продукту-товару відмінних якостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів.

3. Стратегія фокусування, тобто спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета її – задовольнити потреби вибраного сегмента краще, ніж конкуренти.

До конкурентних стратегій відносять класифікацію стратегій за Ф. Котлером, яка ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії:

- лідера (коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами),

- атакування лідера (її мета – зайняти місце лідера), переслідування лідера (адаптується до основних конкурентів, впроваджуючи передові технології з метою зниження витрат і т.п.) та фахівця (концентрації на певному сегменті) [5, с. 276].

На основі теорії конкурентних стратегій, яка дозволяє пояснити спосіб

становлення і виживання підприємства, А.Ю. Юданов розробив класифікацію конкурентних стратегій, що включає чотири види:

- експлерентна (піонерська) – означає вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку;
- віолентна (силова) – характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу;
- патієнтна (нішова) – полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками;
- комутантна (стратегія пристосування) – полягає в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, за тими чи іншими причинами не зайнятих віолентами і пацієнтами [7, с. 53-57].

Конкурентні стратегії деталізуються у функціональних стратегіях, що дозволяє підприємствам вирішувати конкретні задачі свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей. У науковій літературі їх доволі значна кількість, але в цілому можна виділити такі: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, технологічна стратегія, соціальна стратегія, інтеграційна стратегія [12, с. 62].

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегії виживання підприємства. Її поява завдячує вирішенню цілій низці принципово нових проблем, що виступають на перший план перед керівниками всіх рівнів, підприємцями та просто діловими людьми. Сьогодні це:

- 1) проблеми виживання в умовах конкурентної боротьби;
- 2) формування нової управлінської культури та інше.

Отже, стратегічне управління – це концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде

працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

Таким чином, управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням. Стратегії виживання підприємства – основа управління, і діяльність зі створення й здійснення стратегії фактично рано чи пізно зачіпає будь-яку управлінську роботу на кожному підприємстві.

Виходячи з цього, можна сформулювати загальні принципи, на основі яких мають будуватись стратегії виживання підприємства [2].

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розробляти спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять втілення у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників, а також у системі стратегії їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

4. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічні підсистеми, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та корегування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

5. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

6. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Виходячи з принципів можна стверджувати, що доцільність формулювання стратегії виживання підприємства полягає в наступному:

- стратегія відображає систему цінностей, погляди вищого керівництва організації, його бачення майбутнього, яке допомагає зорієнтувати персонал в потрібному напрямі;

- сформована стратегія є інструментом координації, який забезпечує узгодження цілей, а у випадку виникнення конфліктів чи протиріч сприяє досягненню компромісів, допомагає здійснювати діагностику діяльності організації, визначаючи причини відхилень між цілями та результатами;

- наявність сформованої стратегії підвищує готовність організації реагувати на непередбачені зміни, демонструє зв'язок між функціями посадових осіб, сприяє ґрунтовному управлінню[1].

Розроблені стратегії виживання підприємства загального управління стосується таких напрямів:

- розвиток і перебудова загальної структури управління підприємства, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками;

- удосконалення системи роботи з керівними кадрами;

Вихідними даними для розробки стратегії виживання підприємства були:

- загальні цілі, стратегії та критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління;

- аналітичні матеріали для дослідження системи управління організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи;

- законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи

управління підприємств різного типу [4].

Стратегії виживання підприємства дозволяють досягти таких основних результатів:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей організації. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію; виробленої продукції(послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації.

2. Структури організації та її внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію [3].

Зіставляючи підходи закордонних та вітчизняних вчених, зокрема Томпсона, Мескона, О. Шершньової та інших дослідників до визначення змістовної сторони стратегії виживання підприємства, можна констатувати, що складність і динамічна природа підприємств ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління.

Досліджуючи стратегії виживання підприємства, ми дійшли до висновку, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг фірми і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах. Вибір стратегії виживання підприємства в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників. Динамічний процес стратегічного управління підприємства є тою парасолькою, під якою підприємство може впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливі впливи навколишнього середовища.

Практична реалізація функцій стратегії виживання підприємства здійснюється за допомогою системи методів стратегічного управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти заведено називати методами

стратегічного управління.

Методи стратегії виживання підприємства – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації).

Стратегії виживання підприємства спрямовані на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи стратегічного управління діяльністю підприємств.

Усі названі методи органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів.

Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

Економічні методи стратегії виживання підприємства – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту:

- формування системи оподаткування суб'єктів господарювання;
- визначення дійової амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;

- встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів стратегії виживання підприємства зв'язано з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Соціально-психологічні методи стратегії виживання підприємства реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив.

Усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів стратегії виживання підприємства здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Організаційні методи стратегії виживання підприємства базуються на мотивах примусового характеру. Їхнє існування й практичне застосування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці.

Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Стратегічне управління необхідно розглядати в контексті концепції загального менеджменту. Як відомо, серцевиною загального менеджменту є потреба в чіткому формулюванні цілей діяльності підприємства і вміння трансформувати ідеї в дії за допомогою знань та енергії працівників усіх його рівнів [7].

Для того, щоб підприємство в складному зовнішньому середовищі змогло дотримуватися визначеної цілі та при цьому бути гнучким, його система управління повинна забезпечувати:

- 1) не лише формування спільної цілі діяльності, а й визначати загальні напрями розвитку;
- 2) правильний відбір стратегій розвитку;
- 3) чіткий відбір напрямів розвитку та відповідного розподілу ресурсів;
- 4) пошук комбінацій можливостей, що надаються зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом;
- 5) ефективне використання ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, переміщуючи їх у прибуткові зони діяльності;
- 6) управління зовнішніми відносинами.

Стратегічне управління орієнтує діяльність підприємства на пошук і проведення змін споживачів та їх запитів. При цьому ключовими завданнями підприємства є:

- удосконалення продукту чи підвищення якості послуги;
- розробка нових виробів чи послуг;
- робота зі споживачами; - надання споживачам нових видів послуг та удосконалення існуючих (обслуговування).

Методологічною основою об'єктно-цільового підходу стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі являються три принципи, що надають об'єктам нові якості, як складовим системи, що розробляється. До них відносяться принцип інкапсуляції, наслідування та поліморфізму.

Інкапсуляція це об'єднання в єдине ціле даних та алгоритмів їх

обробки. В рамках об'єктно-цільового підходу дані представляють собою параметрами елементу системи та є полями об'єкту, а алгоритми – методами (технологією), якими володіє об'єкт.

Інкапсуляція дозволяє максимально ізолювати об'єкт від зовнішнього середовища. Це дозволяє суттєво підвищити стабільність та надійність функціонування як окремого об'єкту так і всієї системи в цілому. Оскільки локалізовані в об'єкті алгоритми забезпечують обмін з іншими об'єктами системи відносно невеликими порціями інформації, яка жорстко контролюється, то в результаті заміна або модернізація методології об'єкта, не приведе до непередбачених результатів в системі.

Наслідування є властивістю об'єктів породжувати своїх нащадків.

Об'єкт-нащадок автоматично наслідує від об'єкта-батька всі поля та методи. Може доповнювати об'єкт новими полями та замінювати методи, надані об'єктом-батьком новими методами або доповнювати їх.

Об'єктно-цільовий підхід в стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі в більшій мірі являється процесом побудови генеалогічного дерева для об'єктів, з яких складається конкретна система.

Важливою особливістю об'єктно-цільового підходу, являється його механізм, за допомогою якого об'єкти системи можуть наслідувати характеристики більш простих, більш загальних елементів. Це є механізм наслідування. Наявність об'єкту ще не може забезпечувати досягнення певної цілі, для якої він створений.

Для здійснення ним будь-якої діяльності необхідна взаємодія об'єкту з відповідними органами управління. Такими органами управління на підприємстві є елементи (підрозділи) структури апарату управління. Ці елементи мають дуальний характер. З одного боку, їх створення та існування цілком залежить від наявності об'єкта та його поведінки. З іншого боку, кожний об'єкт діє під впливом елементу структури апарату управління і залежить від нього.

Поліморфізм - це якість об'єктів, що мають загального предка, застосовувати різні методи для вирішення однієї і тієї ж задачі.

Таким чином, групування об'єктів-стратегій за певними ознаками буде формувати відповідні класи. Певний клас об'єктів свою діяльність забезпечує реалізацією відповідних функціональних стратегій. Об'єднання функціональних стратегій в стратегічний набір підприємства забезпечується за рахунок поліморфізму об'єктів системи.

Поведінка об'єкту визначається набором методів, що входять до нього. Змінюючи алгоритм об'єкта-батька, об'єкт-нащадок набуває специфічних для нього якостей. Алгоритм визначення стратегії підприємства загальний для всіх стратегій. Він включає такі етапи: діагностика потенціалу підприємства, оцінка зовнішнього середовища, визначення мети організації, формування стратегічного набору. Але алгоритми вибору різних стратегій мають свої відмінності.

Так, алгоритм вибору загальних стратегій базується на методології аналізу життєвого циклу підприємства, а алгоритм товарно-продуктових стратегій базується на методології оцінки портфеля підприємства.

Поліморфізм дає можливість алгоритму легше пристосовуватись в процесі використання до різних ситуацій. Це дає можливість використовувати в різних ситуаціях одні і ті ж методи [5, с.120-135]. Слід зважити на переваги, які надає об'єктно-цільовий підхід в методології стратегічного управління. Оскільки стратегічне управління пов'язане саме з моделюванням розвитку підприємства, то об'єктно-цільовий підхід наділяє систему, що моделюється новими якостями

Таким чином, зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників

підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

1.2. Основні теоретичні засади стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі

В умовах жорсткої конкурентної боротьби, нестабільності зовнішнього середовища, важливим є збереження та нарощення потенціалу підприємства, виробництво продукції відповідної якості, задоволення потреб споживачів, забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку. Це більшою мірою можливе завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства, яке включає наступні ключові категорії: стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічний розвиток підприємства, стратегічне управління розвитком підприємства тощо.

Теоретичне дослідження та практичне впровадження стратегічного управління розпочалося на межі 60-70х рр. ХХ ст. Наразі, цей напрямок у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі [3, 14, 18, 20, 22, 24, 25, 26].

Зарубіжний досвід стратегічного управління підприємством представлений напрацюваннями, рекомендаціями, висновками та моделями наступних шкіл:

- школа дизайну (формування стратегії як процесу осмислення);
- школа планування (формування стратегії як формальний процес);
- школа позиціонування (формування стратегії як аналітичний процес);

- школа підприємництва (формування стратегії як процес передбачення);
 - когнітивна школа (формування стратегії як ментальний процес);
 - школа навчання (формування стратегії як процес, що розвивається);
 - школа влади (формування стратегії як процес ведення переговорів);
 - школа культури (формування стратегії як колективний процес);
 - школа зовнішнього середовища (формування стратегії як реактивний процес);
 - школа конфігурації (формування стратегії як процес трансформації)
- [13; 12, с.13; 27].

Стратегію виживання підприємства можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [23]. Організаційно-управлінська концепція стратегії виживання підприємства пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. На даний час не існує загальноприйнятого та узгодженого визначення терміна «стратегія».

На думку Г. Мінцберга: стратегія – це напрямок, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі [12, с. 20]; за А. Томпсоном «...стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...» [21, с. 42].

На нашу думку, узагальненням викладеного вище є наступне визначення: «стратегія – це довготерміновий курс розвитку фірми, спосіб

досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Для розроблення стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру» [8].

У зарубіжній та вітчизняній літературі широко висвітлено базисні (еталонні) стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною існуючого стану на бажаний одного чи кількох з п'яти елементів: ринку, продукту, технології, галузі, положення фірми всередині галузі.

Характеристику базових стратегій розвитку представлено в табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Характеристика базових стратегій розвитку

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми всередині галузі	Шляхи розвитку
1	2	3	4	5	6
I група. Стратегії концентрованого зростання					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей
II група. Стратегії інтегрованого зростання					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
III група. Стратегії диверсифікованого зростання					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку
IV група. Стратегії скорочення					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
«Збирання врожаю»	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Отже, метою стратегії виживання підприємства в динамічному

зовнішньому середовищі є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку.

Стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі являють собою концепції, яким притаманні наступні характерні особливості:

1) базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

2) орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

3) концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4) допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;

5) передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо); 6) створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі,

що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі тощо [18].

Стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі повинні здійснюватись відповідно до наступних принципів: принцип рефлексії, принцип самоорганізації, принцип обмеженої раціональності, принцип самовизначення, принцип диверсифікації, принцип резервування ресурсів, принцип безупинної адаптації [15, с. 120].

Принцип рефлексії полягає в тому, що ефективність стратегічних рішень визначається не тільки ступенем оцінки об'єктивних чинників, але і тим, як враховуються інтереси суб'єктів з їхніми рефлексіями. Останні відображають розуміння того, як сприймають цінності, інтереси особи, що приймають рішення (ОПР), інші виконавці з даної системи. Крім того, необхідно враховувати інтереси суб'єктів зовнішнього (стосовно системи) середовища при прийнятті рішень. Застосування цього принципу дозволяє окреслити коло методів моделювання, що можуть бути використані при стратегічному управлінні підприємством.

Принцип самоорганізації передбачає те, що підприємство, як система, може функціонувати не тільки зменшуючи небажані відхилення, а й збільшуючи бажані відхилення при існуванні позитивного зворотного зв'язку. Система, що використовує принцип самоорганізації, знаходить у флуктуаціях зовнішнього середовища корисні для себе стимули і посилює їх у контурах з позитивним зворотним зв'язком. Самопосилення веде до виникнення нових негативних зв'язків, що стабілізують систему, тобто відбуваються структурні зміни, які ведуть до нового рівня розвитку або до коливань. Система самоорганізується, якщо про її елементи можна стверджувати, що вони самі приймають рішення. У результаті між елементами виникають деякі відносно стійкі об'єднання, що дають їм певні переваги.

Принцип обмеженої раціональності. Основний дестабілізуючий вплив на сформовану парадигму прийняття рішень в економічних системах робить

ідея про обмежену спроможність ОПР переробляти інформацію, а отже, обмеженість в реалізації принципу повної раціональності. Крім того, при прийнятті стратегічних рішень ОПР має справу з дуже специфічною інформацією, яка за визначенням не може бути повністю достовірною і достатньою. З іншого боку, сам факт прийняття «раціонального» рішення не є гарантією його виконання елементами системи.

Принцип самовизначення. Промислове підприємство є відкритою системою, оскільки його функціонування неможливо без взаємодії із зовнішнім середовищем. Співвідношення активності прямого й непрямого впливу різне. Якщо вплив системи на середовище незначний, то говорять про домінування середовища над системою. Високоорганізаційні адаптивні системи мають таку здатність змінювати зовнішнє середовище, щоб зміна власної поведінки системи не була необхідною. Вони здатні адаптувати зовнішні умови для досягнення власних цілей. Ці системи реалізують принцип самовизначення, який полягає в тому, що система сама по собі не тільки визначає своє положення в зовнішньому світі (зовнішньому середовищі), але й оцінює свій вплив на це середовище, тобто є активним її елементом. Протилежним даному є принцип пасивізму, коли система відмовляється впливати на зовнішній світ.

Принцип диверсифікації припускає, з одного боку, одночасний розвиток різноманітних видів засобів виробництва, а з іншого – концентрацію різноманітних видів діяльності. Його сутність полягає не тільки в диверсифікації виробництва, у поєднанні різноманітних галузей і видів матеріального виробництва в одному підприємстві, але й у включенні в нього сфер і видів діяльності невиробничої сфери, зокрема фінансової, сфери послуг тощо. Цей принцип у своїй матеріальній реалізації спрямований як на залучення в оборот незв'язаних ресурсів підприємства, так і може сприяти ефективному перерозподілу ресурсів між різнорентабельними видами діяльності, найбільш повному використанню виробничого потенціалу, зайнятості населення.

Принцип резервування ресурсів. Для забезпечення гнучкості виробництва як інструмента стратегічного управління, крім всього іншого, необхідний резерв виробничої потужності і резерв кваліфікованої робочої сили. Для використання диверсифікації видів діяльності як інструменти стратегічного управління необхідні: резерв матеріальних ресурсів у вигляді будинків і споруд; резерв фінансових ресурсів у вигляді вільних коштів; резерв трудових ресурсів у вигляді робітників необхідної кваліфікації.

Таким чином, резервування ресурсів є одним з головних принципів, що визначають інструменти і методи стратегічного управління підприємством.

Принцип безупинної адаптації. Цей принцип впливає з динамічного характеру усталеності, тобто усталеність реалізується через нестійкість, а в подоланні нестійкості реалізується усталеність.

Таким чином, існує деяка точка рівноваги, в якій необхідно підтримувати стан системи, для чого використовується управління в реальному масштабі часу.

Особливості стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі залежать від взаємодії ряду певних чинників, а саме: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку організаційно-управлінського потенціалу; рівня кваліфікації персоналу; рівня інформаційного забезпечення підприємства тощо.

Стратегічне управління підприємством в динамічному зовнішньому середовищі, безумовно, є процесом безперервним та динамічним і не може бути універсальним для будь-якої ситуації. Крім цього, існують певні обмеження щодо використання стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Обмеження щодо використання стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі та шляхи його подолання

№ з/п	Обмеження	Шляхи подолання
1	2	3
1.	Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки
2.	Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки плановоорганізаційних і соціально-економічних заходів
3.	Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: зовнішнього середовища; внутрішнього середовища
4.	Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
5.	Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз» ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

Стратегія виживання - це антикризова, чисто оборонна стратегія, яка застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, у стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є стабілізація обстановки, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії росту. Зрозуміло, що дана стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих, цілком скоординованих дій, а з іншого - обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в

умовах реалізації стратегії виживання відбувається тверда централізація управління, створюється "антикризовий комітет", що поряд із прийняттям швидких за реакцією відповідних заходів на збурювання зовнішнього середовища розробляє і жорстко проводить у життя наступні програми:

- перебудова системи управління;
- фінансова перебудова;
- перебудова маркетингу.

Стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є важливим фактором успішного виживання в складній конкурентній боротьбі, тим не менше на практиці постійно можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, а саме:

- не враховується вплив факторів зовнішнього середовища;
- не проводиться стратегічний аналіз, безпосередньо аналіз бізнес-середовища, можливостей та загроз підприємства на ринку;
- не здійснюється оцінка рівня розвитку підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією «Мак кінзі» і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях «Дженерал Електрик», «ІБМ», «Тексас Інструментс», «Кока-кола» та інших провідних американських корпораціях. На початку 80-х років її використовували 45 % корпорацій з числа найбільших. Як сказав у той час президент «ІБМ», ця концепція «орієнтована на ринок завтрашнього дня». Мова йшла не просто про результат науково-прикладних розробок американських учених, а про реальне управлінське нововведення, що широко

розповсюдилося й виправдало себе в сучасній світовій управлінській практиці.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений Ігорем Ансоффом (1965 р). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як "найкращий спосіб" розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії.

Існує багато визначень даного терміну, оскільки спостерігається процес, коли кожен науковець, що займається вивченням даної проблеми, пропонує свій варіант, який має певні відмінності.

Стратегічне управління - 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 [1].

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [2].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [5].

I. Ансофф виділяє два види управління: стратегічне і оперативне. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та

її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [2].

А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії .

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання .

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок.

Василенко В.А., Ткаченко Т.І. запропонував відносно просту модель, яка певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами

стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [4].

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

На думку В. Немцова і Л. Довгань, етапами процесу стратегічного управління є: вибір місії фірми; формулювання цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка.

Отже, на нашу думку стратегія виживання підприємства - це концепція вибору в певних умовах. Він дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації. Також він спрямований на

створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного управління (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі) до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія.

Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунті українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприє вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;

- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інституційного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, інформаційного, цінового (ринкового), інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи.

- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;

- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);

- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Тому, на нашу думку, дискусія на тему, чи доцільно вітчизняним підприємствам витратити час і гроші на розробку стратегії розвитку є зайвою. Хоча на вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного управління буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними проблемами, що не має змоги займатися плануванням (а тим більше довгостроковим) діяльності, а у діючих – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходилися.

Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. А до цього треба ще додати і те, що єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує. А отже, треба обирати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем [6].

Але підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічне управління, завжди має можливість поводитися послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ним поставленої мети.

І, як показує зарубіжний, зокрема американський, досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі. При цьому, на нашу думку, стратегічна проблематика вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки. Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному:

- фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
- постачання (втрата постачальників);
- виробництва (застарілі технології);
- наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);
- керування (негнучкий менеджмент);
- організації (бюрократія, негнучка ієрархічна структура);
- персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).

І тільки оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням вище – перерахованих причин виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах і його успішне впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить їм перспективи для розвитку. А думка про те, що за тяжких умов перехідної економіки чи

затяжної економічної кризи розроблення і впровадження стратегічного управління передчасне є помилковою. Тому що нездатність передбачити і непоінформованість про наявні методи і прийоми антикризового керування і планування під час спаду виробництва чи його нестабільності може привести до повного банкрутства підприємства стратегічного управління в Україні

Правда існують і певні обмеження щодо запровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. На нашу думку, вони обумовлені в основному:

- невизначеністю ринкового середовища перехідної економіки;
- великими витратами на організацію планування і реалізації стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін;
- відсутністю кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю;
- небажанням перших осіб підприємств займатися стратегічним управлінням.

Тому при постановці стратегічного управління на вітчизняних підприємствах необхідно:

1) по-перше, переконатися, що реально перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;

2) по-друге, створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.

3) по-третє, дотримуватися певних (сформованих А. Томпсоном і А. Стріклендом) принципів розроблення ефективних стратегій:

- плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію підприємства на тривалий час;
- усвідомте, що чітка і послідовна конкурентна стратегія забезпечує підприємству гарну репутацію та визнання в галузі;

- часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати;
- намагайтеся уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більш та менш значною ринковою привабливістю;
- об'єктивно оцінюйте конкурентів та їх дії;
- вкладайте кошти в створення тих конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього рівня;
- дотримуйтеся агресивної стратегії для створення конкурентних переваг і оборонної для їх захисту;
- уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов;
- сподівайтесь на краще, а готуйтеся до гіршого;
- обережно використовуйте жорсткі, та не гнучкі стратегії, які позбавляють підприємство можливості маневру, так як зміни ринкової кон'юнктури можуть зробити неможливою їх реалізацію;
- не намагайтеся атакувати сильних конкурентів без істотної конкурентної переваги й належного фінансового забезпечення;
- атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного;
- уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах;
- пам'ятайте, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринку, може спровокувати гідну відповідь з боку конкурентів, що призведе до зниження прибутків; намагайтеся виявити найбільш значні відмінності в якості, можливостях використання товару, його обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації.

А вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду в сфері стратегічного управління і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства надасть допомогу вітчизняному бізнесу в становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

До речі, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід

до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширеній на Заході (зокрема в США) практиці до децентралізації управління компаніями. Згідно з цим підходом відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СГЦ), які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Але формування нового типу структури підприємства і його управління – це перший крок у запровадженні системи ефективного стратегічного управління у вітчизняному бізнесі з урахуванням сучасних його особливостей.

На майбутнє, за умови стабілізації національної економіки та успішності ринкових реформ, вітчизняним підприємствам, при формуванні своєї стратегії, можна запропонувати як орієнтир 12 головних напрямків, та на яких базується формування стратегії економічного розвитку іноземних корпорацій. Треба також відмітити, що в світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу. Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно необхідне в багатoproфільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто komponують на основі базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. Наприклад, скорочення витратків і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції.

Таблиця 1.3 – Рекомендовані еталонні стратегії (напрями) виживання підприємств

№	Базова стратегія (напрями) розвитку підприємств	Характерна ознака	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капіталовкладень	ступінь фінансового ризику
1	2	3	4	5
1	Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
2	Розширення ринку	Розширення ринку збуту тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг або з невеликою модифікацією) за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
3	Оновлення продукції	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
4	Інновація	Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у випадку провалу	Капіталовкладення, тривалий термін окупності	Високий
5	Горизонтальна інтеграція – стратегія поглинання конкурентів	Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку саму (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
6	Вертикальна інтеграція	Встановлення контролю (або придбання) над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину(матеріали),- регресивна інтеграція. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
7	Спільне підприємство	Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові). Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності	Залежить від конкретного проекту	Залежить від конкретного проекту
8	Концентрична диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок купівлі підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Купівля підприємств, продукції, ринків збуту, технології яких подібні до власних, але не ідентичні їм	Великі інвестиції	Зменшення фінансового ризику
9	Конгломератна диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від виду їх діяльності. Синергичний ефект від злиття – суттєве підвищення рентабельності	Великі інвестиції	Суттєве зменшення фінансового ризику
10	Зменшення витрат	Якщо фірма переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності	Скорочення (або заморожування) інвестицій	Зменшення ризику банкрутства

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
11	Частковий розпродаж	Якщо стратегія скорочення витрат не була ефективною, може бути; прийняте рішення продати окремі компоненти справи, що мають високу ринкову вартість і цим поліпшити фінансове становище фірми. Спостерігається зниження темпів розвитку і рентабельності	Часткове повернення попередніх капіталовкладень	Зменшення ризику фінансових втрат
12	Ліквідація	Продаж компанії окремими частинами за планом з тим, щоб ліквідувати її з найменшими втратами для акціонерів. Здійснюється тоді, коли передбачається банкрутство компанії. Планова ліквідація може забезпечити вигідний продаж майна. Результат – згорання діяльності	Те саме	Зменшення ризику втрат для акціонерів

Дев'ять з 12 можливих стратегій, наведених у таблиці 1.3, передбачають певні темпи розвитку компанії. Проте, очевидно, що всі підприємства намагаються розвиватися і якщо, наприклад, підсумувати всі плани зростання обсягів реалізації компаній однієї галузі, то загальна сума суттєво перевищить реальні потреби ринку. А це означає, що не всі стратегічні плани можливо виконати. Отже, вибір шляхів розвитку є найвідповідальнішим для менеджерів підприємств.

Зазначимо, що підприємства можуть реалізовувати стратегії розвитку трьома способами:

- використовуючи внутрішні резерви в межах існуючої організаційної структури;
- вступаючи у стратегічні альянси з іншими фірмами;
- здійснюючи злиття і поглинання.

Висновки до розділу 1

Розвиток теоретико-методологічних засад стратегічного управління підприємством пропонується в напрямку застосування об'єктно-цільового підходу. Це дає змогу розглядати підприємство як сукупність системно пов'язаних між собою елементів, що називаються об'єктами. Кожний об'єкт відповідає за вирішення конкретних задач чи досягнення певних результатів. Функціонування підприємства відбувається у результаті взаємодії об'єктів. Розглядаючи підприємство з точки зору стійкості його положення в ринковій системі об'єкти пропонується групувати в наступні класи: об'єкти підтримки стійкості підприємства в ринковому середовищі; об'єкти підтримки внутрішнього середовища; об'єкти загальної підтримки функціонування підприємства. Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей організації, у всьому їхньому різноманітті, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами.

Отже, можна зробити висновок, що економічна ситуація України змушує використовувати в управлінні підприємствами нові методи планування та аналізу. Реакцією на зміну умов функціонування підприємств є нова система управління, яка поєднує в собі тактичне та оперативне управління та новий елемент – стратегії виживання підприємства, а професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів стратегічного управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання.

Підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному

середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься). В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «STAFF GROUP»)2.1. Характеристика та аналіз організаційно-управлінської структури
ТОВ «Staff Group»

ТОВ «Staff Group» – новостворена компанія на ринку освітніх послуг України від 03.10.2018 (1 рік 2 місяці)

Код ЄДРПОУ - 42516441

Уповноважена особа - Сириця Анатолій Олегович

Розмір статутного капіталу - 1 000,00 грн.

Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності - недержавна власність

Види діяльності:

- основний:

85.60 Допоміжні освітні послуги

- інші:

78.10 Діяльність агентств з працевлаштування.

79.11 Діяльність туристичних агентств.

79.90 Інші види послуг з бронювання і супутні їм послуги.

82.11 Комплексне адміністративно-управлінське обслуговування.

82.19 Фотокопіювальних роботи, підготовка документації та інші види спеціалізованого конторського обслуговування.

82.99 Інші види допоміжного обслуговування господарської діяльності, не включені в інші категорії.

85.59 Інші види освіти, не включені в інші категорії.

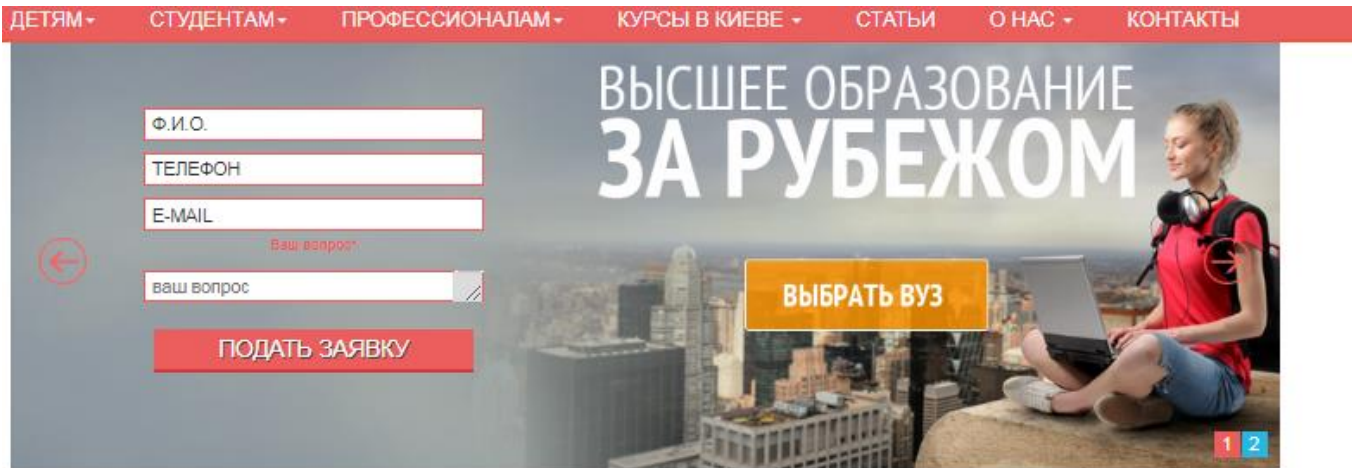
86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

63.99 Інші види інформаційних послуг, які не йдеться у жодній з перерахованих категорій.

68.20 Оренда і управління власною або орендованою нерухомістю.

69.10 Юридичні послуги.

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та управління.



Изучение английского за рубежом. Обучение за границей: английский, французский, итальянский, испанский, немецкий язык.

Рисунок 2.1. Сайт ТОВ «Staff Group»

Адреса: 69057, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Вознесенівській район, лиця Тамбовська, будинок 2.

ТОВ «Staff Group» - агентство повного циклу по персоналу в Україні: рекрутинг, центр бізнес-навчання, центр іноземних мов.

ТОВ «Staff Group» сучасна і інноваційна компанія з індивідуальним підходом до кожного клієнта. Ми організуємо для вас навчання, тренінги, курси або ж майстер класи в будь-якій точці України або навіть за її межами.

Висока якість послуг ТОВ «Staff Group» підтверджено рекомендаціями постійних клієнтів, а також міжнародним сертифікатом якості ISO 9001. ТОВ «Staff Group» були і залишаються одним з провідних центрів з формування професійного співтовариства персоналу в Україні.

Аналізуючи стан діяльності ТОВ «Staff Group», головна увага в нашому дослідженні зосереджена на сферу стратегічне управління в динамічному зовнішньому середовищі. Поряд з цим також надано коротко загальні характеристики організації для більш повного розкриття її сутності.

Основними послугами ТОВ «Staff Group» є:

- навчання іноземним мовам (індивідуальні, комбіновані програми): бізнес-курс, загальний та спеціалізований курс;
- навчання української/російської мови іноземців (варіативність програм та методик вивчення мов, індивідуальний підхід);
- освіта за кордоном (нараховує понад 1000 варіантів; середня, вища освіта, канікулярні програми, бізнес програми тощо);
- програми для дітей (як в Україні так і за кордоном);
- підготовка до складання міжнародних іспитів;
- корпоративне навчання;
- переклади;
- дистанційне навчання.

Повний перелік послуг ТОВ «Staff Group»:

- підбір університетів і програм, згідно з вашим запитом (від 2 до 50 програм);

- надання детальних описів з поясненням вимог вузів;
- прорахування і формування бюджету навчання за кордоном;
- консультації в області перспектив працевлаштування після закінчення програми;
- складання індивідуального календаря подачі документів для студента;
- складання зі студентом всіх необхідних для вступу документів (рекомендаційних, мотиваційних листів, портфоліо, підготовка до інтерв'ю і т. д.);
- моніторинг і контроль процесу надходження студента в вибраний заклад вищої освіти: ведення переписки та переговорів з університетом щодо даного студента, моніторинг етапності розгляду документів;
- організація і проведення переговорів з університетом;
- тестування студента з англійської мови в нашому офісі або он-лайн (IELTS, TOEFL тестування);
- надання підтримки з підготовки до IELTS, TOEFL;
- надання додаткових послуг з перекладу документів на англійську та ін. мови;
- підготовка до тестування з англійської мови;
- оцінка шансів щодо здачі міжнародного іспиту;
- організація процесу тестування студента університетом при необхідності;
- проведення переговорів з університетом з приводу отримання документації, зарахування, оплати, поселення та отримання візи;
- інформаційна допомога і подача документів у візові центри (заповнення анкет, призначення співбесіди, отримання паспорта, підготовка до інтерв'ю, підготовка документів);
- формування документів і їх подача на візу паралельно для членів сім'ї студентів (тато, мама, брат, сестра, чоловік, дружина);
- підбір варіантів проживання для студента (враховуються всі переваги студента);

- пошук і підбір оптимальних варіантів авіаперельотів, бронювання готелів при необхідності;

- інформаційна допомога і підтримка студента протягом всього періоду навчання (1-4 роки - персональний менеджер - 24 години на добу - 7 днів на тиждень);

- допомога у вирішенні питань, які можуть виникнути в період навчання.

ТОВ «Staff Group» надає повний пакет послуг для всіх бажаючих навчатися за кордоном, а саме:

Для бізнесменів:

- MBA (Master of Business Administration):
 - pre-MBA ;
 - full-time MBA;
 - executive MBA;
 - mini-MBA;
- мовні курси (навчання діловій і загальній іноземній мові за кордоном);
- бізнес-тренінги та семінари (організація бізнес-тренінгів і семінарів з іноземними фахівцями в Україні);
- стажування (програми відвідування підприємств у галузі, що цікавить, для обміну досвідом або додаткове спеціалізоване навчання).

Для студентів:

- вивчення іноземних мов за кордоном;
- підготовка до вступу у ВУЗ:
 - foundation year;
 - academic year;
 - підготовка до мовних іспитів (TOEFL, GMAT, GRE, IELTS, FCE, CAE і т.д.);
- вища освіта за кордоном (платне та безкоштовне навчання):
 - Certificate or Diploma;

- Bachelor;
- Postgraduate diploma or Postgraduate certificate;
- Master;
- Ph.D.
- літні та короткострокові програми університетів;
- Work and Study.

Для дітей:

• канікули за кордоном з вивченням іноземної мови (літні, зимові, осінні табори):

- програми «мова + відпочинок»;
- програми «мова + спорт»;
- програми «мова + творчість»;
- економ-програми ;
- середня освіта:
- школи-пансіони ;
- державні школи;
- програми підготовки для абітурієнтів при університетах.

Для зручності клієнтів пакет послуг ТОВ «Staff Group» складається з 3 частин, що дозволяє мінімізувати видатки, якщо якийсь із етапів клієнт вирішить виконати самостійно.

1 етап - інформаційний

- підбір навчальних закладів за заданими клієнтом критеріями: наявність потрібних факультетів, вартість, якість навчання, розміщення тощо
- надання декількох варіантів на вибір;
- надання об'єктивної оцінки шкіл / університетів / бізнес-шкіл;
- проведення тесту з іноземної мови;
- з'ясування вимог щодо вступу в деталях: дати вступу, списки необхідних документів (ведення переговорів з університетом);
- надання рекомендацій щодо подальшого вступу у ВУЗ, виходячи з досвіду роботи в цій сфері;

- формування бюджету програми.

2 етап - надходження

- збір і оформлення документів у належному вигляді (мотиваційні листи, CV, рекомендаційні листи, аплікаційні форми тощо) відповідно до вимог університету (надання прикладів, перевірка їх на відповідність вимогам, на граматичні та синтаксичні помилки, редагування);
- підбір і оформлення додаткових документів для вступу;
- розробка індивідуального календаря подачі документів (які документи потрібні та в які строки);
- одержання всіх необхідних підтверджувальних документів зі школи / університету про зарахування на програми;
- супровід і моніторинг (переписка та телефонні переговори з університетом, для того щоб з'ясувати деталі подачі та хід розгляду);
- допомога в рішенні різних проблем, що виникають у період навчання;
- допомога в бронюванні та придбанні найбільш підходящих авіаквитків;
- допомога в оформленні страховки, завіреннях і перекладах документів.

3 етап - віза

- аналіз візової історії клієнта (наявність віз, відмов, депортацій і інших порушень візового режиму);
- розробка стратегії одержання візи для проблемних паспортів;
- оформлення туристичних і бізнес-віз через наших контрагентів;
- перевірка документів для подачі в посольство;
- редагування перекладів документів;
- підготовка до співбесіди в посольстві;
- допомога в бронюванні квитків.

Надання вищезазначених послуг відбувається безпосередньо за допомогою персоналу підприємства.

Таким чином, персонал ТОВ «Staff Group» виступає головною рушійною силою компанії, від якої залежить подальше її функціонування на ринку освітніх послуг.

Тому переходимо до аналізу стратегії виживання ТОВ «Staff Group». Всі дані отримані за допомогою методу аналізу документів та методу інтерв'ю з керівником підприємства.

Серед наявних документів ТОВ «Staff Group» є статут (Додаток А), який в процесі практичного блоку з нашою допомогою було приведено у належний вигляд. Проаналізувавши статут отримали наступні дані, щодо системи управління персоналом на підприємстві:

- згідно статті 11 статуту ТОВ «Staff Group» найвищими органами управління компанії є її засновник та директор;
- стаття 13 документу проголошує, що в ТОВ «Staff Group» директором є сам власник товариства;
- засновник товариства, як одноосібний вищий керівник товариства, згідно статей 12, 13 статуту приймає рішення з будь-яких питань діяльності підприємства, визначає основні напрямки його діяльності, до яких входить й політика роботи з трудовим ресурсом компанії;
- серед основних питань, щодо управління персоналом, які входять виключно до компетенції керівника ТОВ «Staff Group» є визначення політики набору на роботу персоналу, прийом персоналу та його звільнення;
- стаття 16 статуту ТОВ «Staff Group» проголошує основні положення, щодо діяльності трудового колективу в межах компанії, в яких зазначено, що: трудовий колектив компанії складають громадяни, що беруть участь у діяльності товариства на основі трудового договору (контракту); товариство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає оклади, форми й системи оплати праці; мінімальний розмір заробітної плати працівників товариства не може бути меншим розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством; працівники компанії підлягають пенсійному та соціальному страхуванню в порядку і на умовах, встановлених

законодавством; інтереси трудового колективу представляє менеджер по персоналу; в процесі своєї діяльності трудовий колектив товариства керується колективним трудовим договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами техніки безпеки, пожежної безпеки, санітарії та гігієни.

Таким чином, проаналізувавши статут ТОВ «Staff Group», приходимо до висновку, що він виступає основою системи стратегічного управління, так як поряд з положеннями організаційного-адміністративного характеру проголошує дотримання державних норм сфери трудового законодавства країни. Всі твердження даного статуту, щодо сфери управління персоналом є дійсними та втіленими в реальність, окрім однієї. Про що варто зазначити. А саме відповідно до частини сьомої статті 16 статуту ТОВ «Staff Group» не було належним чином розроблено та сформовано зазначеного в статті документарію стосовно системи стратегічного управління. Що на нашу думку є головною проблемою на шляху формування кадрової політики ТОВ «Staff Group».

Наступним кроком нашого практичного дослідження є проведення інтерв'ю з директором ТОВ «Staff Group», який одночасно є її засновником. Опитування проводиться у вигляді формалізованого інтерв'ю з керівником ТОВ «Staff Group» за допомогою низки заздалегідь розроблених питань (Додаток Б).

Інтерв'ю з керівником є обширним за змістом (охоплює різноманітні питання стосовно стратегічного управління) та займає немало часу. Причиною цього є відсутність документально затверджених положень роботи працівників ТОВ «Staff Group», тому всю необхідну інформацію для нашого дослідження дізнаємось безпосередньо від директора товариства. Зміст інтерв'ю є підтвердженням допоміжної гіпотези нашого дослідження, яка полягає в тому, що основою формування стратегії виживання підприємства є всебічний аналіз діяльності персоналу ТОВ «Staff Group». Адже тільки маючи повну картину стану діяльності трудового ресурсу

підприємства, так званий базис, можна створювати стратегічну політику ТОВ «Staff Group» щодо роботи з кадрами.

В результаті інтерв'ю з керівником ТОВ «Staff Group» отримали дані стосовно таких питань: джерела пошуку персоналу, технологія відбору персоналу, критерії оцінки кандидатів, кількісний та якісний склад діючих працівників, структура персоналу, умови та графік роботи, оплата праці, можливості для розвитку працівників.

Джерела пошуку персоналу. Зазвичай пошуком кадрів займається менеджер по персоналу компанії. Але чітко виокремленої особи, яка займається даною процедурою в товаристві немає. Також пошуком персоналу можуть займатись керівники підрозділів, які потребують нових працівників. Джерелами пошуку потенційних кандидатів виступає як зовнішнє так і внутрішнє середовище ТОВ «Staff Group». Зазвичай працівників залучають за допомогою мережі інтернет (портали пошуку роботи), періодичних видань, за допомогою опитування діючих співробітників. На початку свого існування ТОВ «Staff Group» також застосувала таке направлення пошуку персоналу як «Head Hunting» та залучила до роботи чотирьох спеціалістів. На даний момент дане направлення пошуку персоналу не використовується.

Технологія відбору персоналу. Відбір потенційних працівників відбувається з розгляду резюме кандидата. Потім слідує співбесіда з керівником ТОВ «Staff Group», кейсові завдання та зарахування працівника на роботу.

В результаті відповіді керівника ТОВ «Staff Group» чітко виокремлено технології оцінки кандидата не було названо. Вищезазначену технологію виокремлено самостійно, проаналізувавши відповідь респондента.

Щодо критеріїв оцінки кандидатів, то вони наступні: вища освіта (лінгвістична), комунікабельність, вміння легко знаходити спільну мову з різними типами людей, приємна зовнішність, здатність до навчання.

Кількісний та якісний склад діючого персоналу. Кількість персоналу

ТОВ «Staff Group» на грудень 2019 року дорівнює 21 особа. Серед них: головних спеціалістів – 7 осіб, спеціалістів – 7 осіб, молодших спеціалістів – 6 осіб та 1 службовець.

Організаційно-управлінська структура підприємства представлена на рис. 2.1.

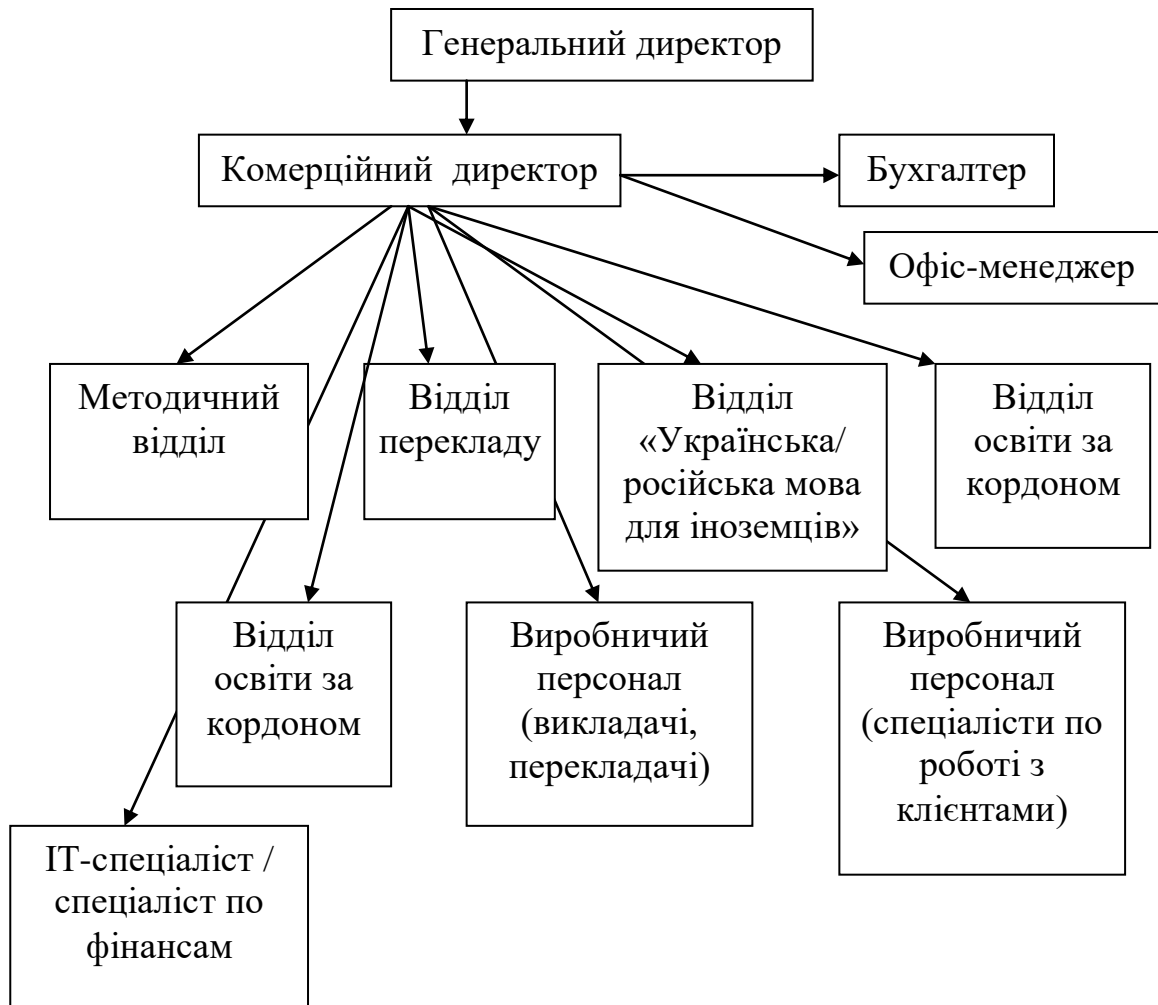


Рисунок 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Staff Group»

Більшість представників управлінського та виробничого персоналу підприємства за рахунок невеликих масштабів підприємства суміщають функції кількох посад. А саме: викладач може викладати декілька мов, викладач може бути представником двох відділів, керівник методичного відділу виконує функції менеджера по персоналу, спеціаліст з інформаційних технологій виконує функції фінансиста, комерційний директор очолює відділ

освіти за кордоном, керівники підрозділів, за необхідності, також можуть виконувати функції викладачів.

Умови та графік роботи. Місце роботи персоналу ТОВ «Staff Group» залежить від форми заняття, яку обирає клієнт.

Такими формами є офісне заняття, в такому випадку місцем роботи викладача є спеціально облаштовані класи в офісі ТОВ «Staff Group» чи виїзне заняття, яке передбачає виїзд викладача до клієнта (дім, офіс клієнта). Викладач має проводити в день не менше трьох занять в період з 7 до 21 години. Робочі дні – з понеділка по п'ятницю. По бажанню викладача робочим днем також є субота. Працівникам надається щорічна оплачувана відпустка терміном 24 дні.

Оплата праці. Форма оплати праці на підприємстві неоднорідна. Управлінський та виробничий персонал отримують відрядно-преміальну заробітну плату, службовець компанії та декілька спеціалістів (бухгалтер та спеціаліст з інформаційних технологій) – посадовий оклад.

Можливості для розвитку персоналу. На даний момент пропозицій для розвитку персоналу небагато. Провідні викладачі компанії мають можливість здачі міжнародних іспитів (TKT, FCE, TOEFL, CFE, ILEC) за рахунок компанії. Всім працівникам компанії надається можливість вивчення мов за зниженими цінами (відшкодовується тільки оплата робочої сили). Також персонал ТОВ «Staff Group» має можливість отримати знижку на навчання за кордоном для себе чи своїх рідних.

Таким чином, провівши інтерв'ю з керівником ТОВ «Staff Group» та системно виклавши отримані дані, дійшли висновку, що стратегічне управління є, так як отримали відповіді на питання, але склалась вона самостійно по мірі необхідності виконання тих чи інших функцій і «ніхто про неї не знає й не зважає». Підтвердженням цьому є нечіткі відповіді керівника на питання інтерв'юера. Це й не дивно, адже всі питання з приводу роботи персоналу не мали належного обговорення та затвердження.

2.2. Діагностика проблем стратегій виживання на ТОВ «Staff Group»

Загострення конкуренції консалтингових компаній на ринку освітніх послуг, в тому числі і через процеси глобалізації в динамічному зовнішньому середовищі, вимагають сьогодні від компаній впровадження принципів і підходів ринкової орієнтації в свою діяльність та використання всього спектру маркетингових інструментів.

Сучасні консалтингові компанії сьогодні вже не є лише «спокійним місцем для викладання та наукової роботи, ...як у минулі століття. Це великий, складний, вимогливий, конкурентоспроможний бізнес, що вимагає великих поточних інвестицій» [7, с. 5].

З початку ХХІ ст. національні системи вищої освіти різних країн суттєво реформуються з метою посилення їх міжнародної конкурентоспроможності.

Наслідком посилення конкуренції і переведення її на глобальний рівень є і необхідність для консалтингових освітніх компаній запроваджувати окремі принципи ринково-орієнтованого управління, розуміння і ефективного опанування технологіями та інструментами освітнього маркетингу.

Для України дослідження проблем конкурентоспроможності в сфері вищої освіти та надання освітніх послуг за кордоном, факторів, що впливають на успіх та на конкурентні позиції консалтингових освітніх компаній стають все більш актуальними, що викликано як зростанням конкуренції на національному рівні, так і прагненням українських консалтингових освітніх компаній до більшої інтеграції у глобальний ринок освітніх послуг і ринок знань.

Маркетингова орієнтація консалтингових освітніх компаній передбачає, що основним його завданням є «визначення потреб і бажань цільових ринків та задоволення їх завдяки розробці, комунікації, ціноутворенню і постачанню споживачам відповідних програм і послуг.

Не менш важливим для формування конкурентоспроможної пропозиції є дослідження конкурентів, вивчення тенденцій в сфері освіти та розуміння ключових факторів успіху на ринку освітніх послуг.

Таблиця 2.1 - Компанії в Запоріжжі, які пропонують освіту за кордоном, <https://www.education.ua/abroad/company/?city=49>

№	Компанія	Програма	Характеристика
1	2	3	4
1.	Domar Global Group Адреса: вул. Патріотична, 74-а	Вища освіта в США	Заснована в 1995 році і є консультативним центром з питань навчання за кордоном. Місія - відкриття для українських громадян альтернативного шляху здобування якісної освіти, затребуваної на глобальному ринку праці і сприяння процесам інтеграції українських студентів в світову спільноту фахівців високого класу. Навчання у Великобританії, якісне навчання в Канаді, здобуття вищої освіти в США, Швейцарії, Європі та Англії.
2.	ESW, International Company Адреса: просп. Металургів, 25, оф. 1-а	Освіта в Польщі, гранти	Успішна міжнародна компанія, яка має філії по всій Україні. Компанія надає послуги з навчання за кордоном, працевлаштування та мовних курсів
3.	Happy Student Адреса: вул. Бочарова, 8-а	Освіта в Чехії, чеська мова в Празі	Пропонують: - курси чеської мови в Празі і в Брно; - вищу освіту; - середню освіту; - канікулярні програми
4.	Moravská univerzita Адреса: вул. Жуковського, 70-б	Навчання в Чехії, вища освіта в Чехії	Пропонує широкий спектр освітніх програм з вивчення мови в Запоріжжі, а так само в Чехії. У період літніх канікул організуються виїзди в мовні табори Чехії з вивченням мови країни, а також англійської
5.	Partner business systems Адреса: вул. Н. України, 42-а	Навчання в Словаччині безкоштовно	Проводить не тільки спеціалізовану мовну підготовку щодо подальшого навчання в Європі, але і безліч адаптаційних заходів: організовує зустрічі зі студентами, які вже навчаються в країнах ЄС. Навчання в Польщі, Чехії, Австрії, Греції, Туреччині, Словаччині

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
6.	Pro Study International Адреса: просп. Соборний, 83/85	Стажування в США	Ексклюзивні програми в США, а саме Work and Travel USA, Au-Pair USA, Internship USA
7.	Літера, освітня агенція Адреса: просп. Соборний, 152, оф. 208	Вища освіта в Словаччині	Досвід роботи 14 років, дозволяє впевнено говорити про те, що вони знають все найцікавіше про навчання в Європі і Канаді. Були одними з перших компаній на території України, які почали пропонувати клієнтам поїздки на навчання за кордоном.
8.	Освіта без кордонів Адреса: вул. Запорізька, 2-в, оф. 7	Вища освіта в Польщі	Польсько-український проект, який має повноваження від ряду кращих ВНЗ Польщі надавати послуги з набору студентів з-за кордону з правами приймальної комісії.
9.	Паритет, освітньо-туристичне агентство Адреса: пр-т Соборний, 160, оф. 10.3.3	Мальта для дітей	Сучасна компанія, яка динамічно розвивається надійна компанія, що спеціалізується в галузі міжнародного туризму і освітнього консалтингу. Завдання полягає не тільки в продажу туру, а й в тому, щоб забезпечити клієнта всіма необхідними документами, докладною інформацією, всім тим, що допоможе йому впевнено почувати себе під час подорожі. Є представником освітнього агентства Students International, партнер багатьох навчальних закладів Австралії, Нової Зеландії, Канади, США, Сінгапуру, Великобританії, Ірландії, Німеччині, Чехії, Польщі та інших країн,
10.	Світ на долоні Адреса: вул. Добролюбова, 13	Вища освіта в Греції	
11	Studyway Адреса: вул. Жаботинського, 33	Підготовка до вступу в університети Австрії	Консалтинг в сфері освіти для школярів і абітурієнтів на всіх етапах їх підготовки до навчання за кордоном. Вибір спеціалізації, навчального закладу, країни навчання, можливостей подальшого працевлаштування та професійного розвитку.
12	ОсвітаПоль, освіта в Польщі Адреса: просп. Соборний, 158, оф. 550, БЦ «Форум»	Вища освіта в Польщі для українців	Польсько-Українська Програма «ОсвітаПоль» є офіційним представником кращих університетів Польщі в Україні. Завданням Програми є комплексне вирішення питань, пов'язаних зі вступом, навчанням і проживанням українських абітурієнтів в Польщі.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
			У вступній кампанії 2020 ОсвітаПоль приготувала для абітурієнтів широке, якісне і перспективне освітню пропозицію на будь-який смак і фінансові можливості: - 55 кращих польських університетів, 1550 факультетів і спеціальностей, вибір мови навчання, перспектива навчання в університетах різних країн - за міжнародними програмами обміну. 16 років досвіду, програма успішно працює з 2003 року: - сертифікат якості «Study in Poland»; - більше 5000 учасників програми; - мовні курси в Варшаві і в багатьох містах України.
13	Поліглот, мовний центр Адреса: вул. Леоніда Жаботинського, 4	Мовний центр "Поліглот" пропонує освітні поїздки в саме серце Англії - Лондон	Пакет «Все включено!» У вартість поїздки входить абсолютно все *: - харчування: триразове; - авіапереліт: в обидві сторони; - навчання: в Британській мовній школі; - екскурсійна програма: на кожен день; - проживання: в приймаючій Британській сім'ї; -віза Великобританії: переклад документів та оформлення.
14	Освіта в Європі Адреса: просп. Леніна, 11	Освіта в Чехії	Європейська якість, доступність, перспективи

Аналіз результатів досліджень, присвячених питанням конкурентоспроможності консалтингових освітніх компаній м. Запоріжжя, дозволяє виділити визначальні характеристики освітніх компаній.

Консалтинговим освітнім компаніям притаманні такі ознаки:

– якість досліджень та сильне міжнародне партнерство і співробітництво;

– можливість наймати найкращий професорсько-викладацький, науково-дослідницький, управлінський, адміністративний персонал, ведучи пошук таких професіоналів не лише в межах своєї країни, а на глобальному ринку праці,

- створення умов для можливості співпраці своїх дослідників з кращими фахівцями у відповідній галузі науки, незалежно від того, в якій країні вони знаходяться;

- компетенції з широкого спектру галузей науки і дисциплін (суспільні, гуманітарні науки, інженерні науки, математика, природничі, медичні науки тощо);

- потужне керівництво з чіткими місією та баченням для організації;

- автономія: організаційна, фінансова, академічна та кадрова;

- висока якість навчання та спроможність залучати найкращих студентів (у тому числі для магістерського та докторського рівнів освіти) не лише на національному, а й на міжнародному рівнях (відсоток іноземних студентів у провідних університетах світу з кожним роком зростає);

- змішане, диверсифіковане фінансування, що означає відсутність надмірної залежності лише від одного джерела фінансування.

Використаємо у дослідженні досвід всесвітньо відомого експерта у сфері вищої освіти Джаміл Салмі, [9] який визначає ключові фактори успіху консалтингових освітніх компаній світового класу за трьома основними категоріями, а саме:

- концентрація таланту (інтернаціоналізація),

- потужне фінансування,

- ефективне управління.

Розглянемо ці фактори для ТОВ «Staff Group»:

1. Інтернаціоналізація: концентрація таланту. Поняття «інтернаціоналізація» або «концентрація таланту» описує перший набір визначальних характеристик консалтингових освітніх компаній світового класу.

Концентрація таланту стосується людських ресурсів ТОВ «Staff Group» – його студентів та персоналу. В обох випадках ТОВ «Staff Group» спроможний на конкурсній основі залучати найкращих вчених, викладачів

та студентів.

Оскільки вважається, що таланти рівномірно розподілені по всьому світу, характеристика «концентрація таланту» автоматично означає високий ступінь іноземних, українських студентів і викладачів в ТОВ «Staff Group». Визнано, що інституції, які практикують «ендогамію», тобто які надають перевагу студентам і дослідникам з власної країни, не спроможні досягти верхівки міжнародних рейтингів.

Виходячи з цього, погоджуємося, що «концентрація таланту» в даному контексті ідентична терміну «інтернаціоналізації».

Дж. Сандлак та Ліу Ніан Кай [8, с. 14] дійшли висновку, що іноземні студенти, викладачі та інші прояви інтернаціоналізації стали виміром конкурентоспроможності у сучасному освітньому середовищі.

Створення умов для залучення найкращих викладачів і дослідників означає надання їм можливості працювати однією з глобально поширених мов, в основному англійською. ТОВ «Staff Group» в не англійськомовних країнах сьогодні, щоб залучити провідних дослідників, має забезпечити середовище для викладання і досліджень англійською мовою. Це також важливий фактор і для залучення кращих студентів. У результаті, кращі університети по всьому світу все більше стають інституціями, що значною мірою функціонують англійською мовою.

Ефективне управління є важливою характеристикою ТОВ «Staff Group». Питання управління ТОВ «Staff Group» включає і питання відносного ступеня автономії, якої установа потребує, щоб досягти верхівки міжнародних рейтингів. Згідно результатів дослідження [6], що стосувалось моделей управління ТОВ «Staff Group», різні концептуальні моделі можуть бути описані однією з наступних характеристик: «колегіальна», «бюрократична», «політична», «організована анархія» або «професійна».

Стратегія виживання в ТОВ «Staff Group», як вже зазначили в попередньому підрозділі, існує. Свідченням цього є певним чином впорядкована праця діючого персоналу та прийом нового по мірі

необхідності.

Для того щоб продіагностувати склад і структуру персоналу ТОВ «Staff Group» з особистих справ співробітників була зібрана первинна інформація.

У табл. 2.2 наведені показники, що характеризують структуру персоналу ТОВ «Staff Group».

Таблиця 2.2 – Основні показники які характеризують структуру персоналу ТОВ «Staff Group»

Показник	Величина показника	
	2019 рік	
	осіб	Питома вага, %
Середньооблікова чисельність персоналу, всього	21	100
Структура персоналу за статтю:		
Чоловіки	5	24
Жінки	16	76
Віковий склад персоналу:		
до 18 років		
18-25	5	24
26-36	11	52
37-50	5	24
старше 50	-	-
Рівень професійної підготовки за спеціальністю:		
до 2 міс.	-	-
2-6 міс.	-	-
6 міс.- 1 рік	-	-
середня спеціальна	-	-
вища освіта	21	100
Розподіл персоналу за стажем, в тому числі по спеціальності:		
до 1 року	-	-
1-2 років	-	-
2-5 років	-	-
5-10 років	10	48
більше 10 років	11	52
Розподіл персоналу за стажем на підприємстві:		
до 1 року	-	-
1-2 років	-	-
2-5 років	10	48
більше 5 років	11	52

Дані табл. 2.2 свідчать, що на ТОВ «Staff Group» працюють переважно співробітники жіночої статі, що характерно для підприємств освітньої сфери. Їх доля в загальній чисельності персоналу склала 76%.

Важливою складовою стратегії виживання ТОВ «Staff Group» є вивчення руху робочої сили. Тож розглянемо показники руху та чисельності персоналу на ТОВ «Staff Group» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу в ТОВ «Staff Group» на 2019 р.

Показник	2019 рік
Облікова чисельність на початок періоду	21
Кількість прийнятих на роботу протягом періоду	2
Кількість звільнених за період, у т.ч.:	2
– за порушення трудової дисципліни	0
– за власним бажанням	0
– з інших причин	2
Кількість працівників на кінець періоду	21

Проведемо діагностику набору персоналу та його відбір на ТОВ «Staff Group».

Технологія набору та відбору персоналу.

Професійний набір та відбір кадрів - ключовий момент, якому варто приділяти особливу увагу в діяльності підприємства, адже саме від нього залежить розвиток компанії, а, відповідно, і стратегія виживання ТОВ «Staff Group» в цілому.

У загальному вигляді, технологія набору та відбору кадрів що використовується в ТОВ «Staff Group» складається з наступних етапів, які представлені на рис. 2.2.

Розглянемо кожен із представлених етапів адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Staff Group» більш докладніше.

1 етап. Офіс-менеджеру від начальника відділу надходить заявка на набір кадрів з прописаними критеріями відбору кандидатів і терміном закриття вакансії. Заявка може бути планова - на місяць (квартал) та позапланова при вакансії, що була відкрита.

2 етап. Офіс-менеджер складає і подає оголошення про конкурсний набір відповідно до заявок керівника відділу, використовуючи на кожну посаду наступні джерела набору:

- розміщення оголошень про відкриті вакансії підприємства в газетах «Нова робота», «Кар'єра», «Робота для всіх»;
- розміщення вакансій на сайтах ua-jobs.com.ua, career-job.com.ua, job.zp.ua, trud.ua;



Рисунок 2.2. Етапи набору персоналу на підприємство ТОВ «Staff Group»

- перегляд резюме, які були надіслані на підприємство;
- тісна співпраця з вищими навчальними закладами Запоріжжя, беремо на практику студентів і серед них підбираємо потенційних працівників;
- участь в ярмарках вакансій, які організують вищі навчальні заклади.
- Спеціально на цьому заході представник ТОВ «Staff Group» роздає всім бажаючим анкети в яких крім даних про студента обов'язково включаються спеціальні питання та тестові завдання, які дають змогу

оцінити рівень знань та потенціал молодого спеціаліста; проводиться презентація підприємства; роздаються робочі завдання, ми розробляємо практичний кейс поширюємо його серед бажаючих студентів за допомогою деканату. Оголошуємо призи за кращі рішення. Встановлюємо терміни здачі відповідей. На ярмарку вакансій проводимо урочисте нагородження переможців. Підхід до вирішення кейса або виконання робочого завдання дозволяє нам оцінити можливості і потенціал молодого спеціаліста.

3 етап. На наступному етапі референт видає кандидату анкету і надає допомогу в заповненні та контролює повноту заповнення анкети. Офіс-менеджер проводить відсів заповнених анкет кандидатів по грамотності заповнення і мінімальним критеріям відбору. За погодженням з начальником відділу критерії відбору можуть коригуватися. Анкета виходить у наступний тур відбору за умови збігу не менше 80% анкетних даних мінімальним критеріям відбору. Референт в 2-денний термін повідомляє по телефону результати анкетування кандидатам, що вийшли в наступний тур відбору. Відібрані кандидати запрошуються на тестування або співбесіду. При негативному результаті кандидат не інформується.

4 етап. Кандидати, які пройшли анкетування та підлягають тестуванню, запрошуються для проходження професійного тестування. Тестування організовує офіс-менеджер із залученням начальника відділу для професійної оцінки результатів. За результатами тестування кандидати, які пройшли тести, запрошуються референтом на співбесіду з начальником відділу. Кандидати, які не пройшли тестування не сповіщаються.

5 етап. За підсумками попереднього відбору (анкетування, тестування) залишаються не менше п'яти кандидатів на кожну вакансію, яких офіс-менеджер запрошує на первинну співбесіду з начальником відділу у заздалегідь визначений день. У разі співбесіди на менеджерську або ключову вакансію, участь офіс-менеджера підприємства обов'язкова. Співбесіда проводиться за жорсткими критеріями відбору. По закінченню співбесіди, кожен інтерв'юер обов'язково заповнює оцінний лист, де вказує результати

проведеної співбесіди. Після співбесіди начальник відділу надає референту дані по кандидатам з ПБ і результатом співбесіди: а) для запрошення на повторну співбесіду; б) для занесення в базу даних; в) для відмови. Референт інформує кандидатів про дату і місце повторної співбесіди.

За підсумками першої співбесіди залишається не менше 3-х кандидатів на повторну співбесіду. Її проводить начальник відділу, визначаючи кращого кандидата. Необхідна кількість співбесід для кожної вакансії визначається начальником відділу. Після кожної співбесіди заповнюється оціночний лист.

6 етап. На кандидатів, які пройшли першу, співбесіду офіс-менеджер збирає рекомендації з попередніх місць роботи протягом 3-х днів. Здійснюється перевірка первинних документів - паспортів, трудових книжок, дипломів, інших документів.

7 етап. За результатами співбесід рішення про наймання або віднесення до бази даних кандидатів приймається одногосно всіма хто бере участь у співбесіді на дану вакансію. На останню співбесіду викликається кращий кандидат, де начальник відділу уточнює деталі і робить пропозицію про роботу. Новому співробітнику повідомляється ймовірна дата виходу на стажування і список документів необхідних для оформлення на роботу. На стажування виходить тільки повністю оформлений кандидат.

Та все ж, проаналізувавши стан системи управління персоналом компанії, бачимо, що чітко визначеного напрямку дій в роботі з персоналом компанія не має.

Тому переходимо безпосередньо до досягнення головної мети нашої роботи – розробки стратегії виживання на основі кадрової політики в ТОВ «Staff Group».

При розробці нашої стратегії виживання спиратимемось на алгоритм формування кадрової політики підприємства, розроблений нами в попередньому розділі, тобто в пункті 2.3 нашої роботи, який визначили як основу при створенні політики роботи з персоналом на підприємстві та на

особливості і стан функціонування системи управління персоналом ТОВ «Staff Group».

Спочатку розпишемо наші рекомендації стосовно процедури формування кадрової політики ТОВ «Staff Group», а потім виразимо їх тезово короткою стратегією.

Отже, починаємо.

ТОВ «Staff Group» вже функціонує на ринку освітніх послуг України, що означає наявність персоналу та його трудову діяльність в межах товариства. З метою приведення даної діяльності в системну, єдину, і як наслідок корисну для працівників і керівників одночасно, рекомендуємо сформулювати генеральне направлення роботи персоналу компанії, тобто кадрову політику.

Розпочати, на нашу думку, слід з формування команди розробників своєї бази для подальшої роботи персоналу. В дану команду слід включити генерального директора підприємства, керівників підрозділів, які одночасно виконуючи обов'язки керівників та викладачів, будуть представляти інтереси виробничого персоналу в повній мірі та спеціаліста по фінансам, який проконсультує стосовно фінансових можливостей підприємства.

Коли вся команда в зборі слід чітко зазначити генеральну мету ТОВ «Staff Group». Та на основі цього ще раз визначити загальну стратегію виживання в динамічному зовнішньому середовищі.

Після цього слідує визначення групою розробників стратегії виживання як такої. Це надасть уявлення про те, що саме дана група професіоналів вкладає в дане поняття.

Далі можна приступати до більш практичних завдань.

Одним із найбільш трудомістких завдань, яке рекомендуємо виконати після визначення сутності стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі, виступає розробка необхідної документації стосовно роботи персоналу на підприємстві. Остання хоч і зазначена в статуті компанії, та

немає реального вираження. Розробка даних документів буде означати визначення значної частини організаційно-адміністративних моментів роботи компанії, що приведуть в порядок роботу персоналу. Як приклад:

- правила внутрішнього трудового розпорядку, що чітко визначають графік роботи працівників, їх відповідальність, права та обов'язки, сприятимуть внутрішньо-організаційному порядку в компанії;
- посадові інструкції, які чітко визначають хто і що повинен робити, в свою чергу взагалі просто необхідні для даної компанії, так як допоможуть у чіткому визначенні відповідальних осіб за певні організаційно-виробничі функції та ін.

Потім, коли основу кадрової політики, у вигляді документів кадрового характеру, буде закладено можна переходити до наповнення змісту даної сфери підприємства.

Доцільно визначити:

- основні принципи управління персоналом;
- модель системи управління персоналом на підприємстві;
- технології управління персоналом;
- стандарти діяльності та правила поведінки;
- мотиваційні програми;
- підходи до навчання і розвитку співробітників, можливості для кар'єрного росту.

Наступним кроком формування стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group» рекомендуємо відобразити всю систему управління персоналом на підприємстві в загальноорганізаційний документ – кадрову політику. Адже письмове оформлення кадрової політики дозволяє чітко й наочно продемонструвати погляди адміністрації, переконати персонал у її добрих намірах, поліпшити взаємодію підрозділів, раціоналізувати процес прийняття кадрових рішень, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємовідносин та значно поліпшити морально-психологічний клімат компанії.

І на завершення, для повного впровадження стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі в життя компанії необхідним буде ознайомити працівників фірми зі всіма розробленими документами кадрового характеру, більшість з яких включає підпис про ознайомлення й згоду, та формально закріпленою кадровою політикою компанії.

А тепер оформимо наші рекомендації в коротку програму.

Програма формування кадрової політики ТОВ «Staff Group»:

1. Формування команди розробників стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі.

2. Визначення генеральної мети та загальної стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі.

3. Визначення розробниками сутності самого поняття стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі.

4. Розробка організаційних документів, щодо стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі.

5. Визначення основних положень кадрової стратегії виживання.

Відображення всієї стратегії виживання визначеної групою розробників в загальноорганізаційний документ компанії - стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».

6. Ознайомлення працівників фірми зі всіма розробленими організаційними документами, щодо стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі.

Отже, саме за такою програмою, враховуючи вищезазначені рекомендації, радимо ТОВ «Staff Group» формувати стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі. На нашу думку, проаналізувавши стан стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі, даний алгоритм повністю відповідає можливостям компанії та може бути впроваджений в реальність в найкоротші терміни.

Також, на основі даного підрозділу можна довести головну гіпотезу нашого дослідження, яка полягає в тому, що чітко сформована стратегія

виживання в динамічному зовнішньому середовищі виступає передумовою її успішного виходу на ринок та подальшого функціонування. Адже злагоджена, системна робота професіоналів це основна перевага епохи сучасних ринкових відносин.

2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Staff Group»

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Проведемо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище (непрямого прямого впливу) – це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами організації.

Середовище непрямого впливу – фактори, що можуть не показувати прямого негайного впливу на операції, але, проте позначаються на них.

Однак недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив (табл. 2.4).

Досліджуване підприємство знаходиться під впливом чинників зовнішнього середовища, які воно не може контролювати, але повинно адаптуватися до них. До таких чинників відноситься стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні тенденції, науково-технічні тенденції, демографічні тенденції та інші.

Таблиця 2.4 - Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» ТОВ «Staff Group»

Фактори середовища	Характер впливу на підприємство: «+» можливості, «-» загрози	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 9,5% на місяць з можливостями стабілізації	«+» можливість гри на курсах валют «+» можливість вигідного кредиту «-» знецінення грошових ресурсів	Індексація платежів у договорах у разі його продовження
Нестабільність уряду	«-» загроза ліквідації підприємства	Пошук зовнішніх інвестицій Стратегія ліквідації
Збільшення населення з вищою освітою	«+» збільшення кваліфікованих кадрів	Прийняття робітників з вищою освітою та подальше їх навчання

Для оцінки стану внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій застосовується SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз ТОВ «Staff Group» приведений у таблиці 2.5.

Складемо узагальнюючий список переліку найбільш важливіших і впливовіших, сильних і слабких сторін підприємства, а також складемо список загальних зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «Staff Group».

Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, місячних). Можуть використовуватись різноманітні показники, як фінансові, так і статистичні згідно з системою, що діє на підприємстві.

Таблиця 2.5 - SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Staff Group»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S	N	W
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - кадрова політика; - використання стимулів для мотивації роботи; - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; - плинність кадрів і прогули; - особлива кваліфікація співробітників; - досвід. 	Використовується діловий стиль керування	+		
		Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		
		Висока кваліфікація працівників	+		
		В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань		+	
		Кадровий склад стабільний	+		
		Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки		+	
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - організація системи комунікацій; - організаційний клімат і культура; - кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва; - система стратегічного планування. 	Лінійно-функціональна організаційна структура	+		
		Ефективна система контролю	+		
		Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	+		
		Досить розвинута система стратегічного планування		+	
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - продукція, вироблена підприємством; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару. 	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші	+		
		Поки що немає можливості для виходу на нові ринки			+
		На підприємстві проводиться ефективно дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		
Фінанси й облік	<ul style="list-style-type: none"> - ставлення до податків - можливість використання альтернативних фінансових стратегій - ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження - система обліку, складання бюджету і планування прибутку 	Ріст фінансових показників	+		
		Менеджмент не забезпечує агресивну податкову політику		+	
		Ефективний контроль за витратами	+		
		Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

1. На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

2. При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

3. Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

4. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

Сильні і слабкі сторони в SWOT-аналізі зовсім не припускають перелік всіх особливостей компанії, а лише тих, що відносяться до ключових чинників успіху. Дуже довгий список приводить до неясності і

розпливчатості і відводить тому, що є дійсно важливим. Сильні і слабкі сторони компанії – визначення відносні, а не абсолютні. Добре бути сильним в чому-небудь, але якщо конкуренти в цьому сильніше, це стане слабкістю компанії.

Сильні сторони ТОВ «Staff Group»:

- широкий спектр програм (мовні курси, святкові курси, програми для аспірантів і аспірантів, тренінги для спеціальних цілей і т. д.);
- індивідуальний підхід і увага до кожного клієнта;
- професійні консультанти;
- висока якість послуг;
- регулярне вдосконалення і модернізація пропонуванних програм завдяки тісній співпраці з мовними центрами-партнерами та університетами Європи, США, Канади;
- постійне інформування клієнтів як про нові програми та можливості, так і про освіту за кордоном;
- постійний розвиток нових освітніх ринків.

Сильні сторони ТОВ «Staff Group» для партнерів:

- кваліфікований, досвідчений і креативний персонал;
- гарна реклама;
- телебачення;
- інтернет;
- газети;
- постійна участь в найбільших українських ярмарках;
- хороша агентська мережа;
- багато корпоративних клієнтів;
- відмінні рекомендації (більшість наших клієнтів приходять до нас за рекомендаціями);
- участь в соціальних проектах (найкраща розкрутка для наших партнерів).

На рисунку 2.5 представлена матриця SWOT-аналізу визначення слабких та сильних сторін діяльності підприємства.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості:	Загрози:
		1. Розвиток економіки країни 2. Входження у нові ринки 3. Збільшення доходів населення.	Інфляція національної валюти Скорочення доходів споживачів через невивплату по з/п. Поява нових конкурентів
середовище	Сильні сторони:	Стратегія стимулювання та підтримки персоналу за рахунок економічної підтримки освітньої галузі	Стратегія удосконалення цінової і збутової політики підприємства. Стратегія підтримання конкурентних переваг, досягнутих позицій.
	1. Використовується діловий стиль керування 2. Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників 3. Розвинута система стратегічного планування 4. На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку освітніх послуг 5. Висока кваліфікація працівників 6. Ефективна система контролю 7. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства		
Внутрішнє	Слабкі сторони:	Стратегія подолання маркетингових проблем на підприємстві та виходу на нові ринки, завдяки економічній підтримці освітньої галузі та обґрунтованого законодавства.	Стратегія ефективного стратегічного планування та дослідження ринку.
	1. У зв'язку з коротким проміжком існування підприємства можливі зміни у кадровій політиці. 2. Поки що не має можливості для виходу на нових споживачів		

Рисунок 2.5. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Staff Group»

Висновки до розділу 2

Таким чином, в другому розділі наведена організаційно-управлінська структура досліджуваного підприємства. Надана загальна характеристика відділів підприємства, їх функціональне призначення. Проведено ознайомлення з діяльністю підприємства, яке надає освітні послуги.

ТОВ «Staff Group» - лідер в сфері надання послуг з підбору і оформлення навчальних програм за кордоном. ТОВ «Staff Group» безпосередньо співпрацює з сотнями університетів, коледжів, шкіл та літніх мовних таборів, а значить, наші клієнти можуть бути впевнені, що знайдуть ту програму, яка максимально відповідає їх вимогам і запитам:

- величезний вибір мовних курсів для дітей і підлітків в країнах Європи (Великобританія, Іспанія, Німеччина, Швейцарія, Франція, Мальта та ін.), а також США і Канади. Такі програми поєднують активний відпочинок з вивченням мови і дають дитині можливість побачити світ, покращити мовні навички, знайти нових друзів і повірити в свої сили;

- мовні курси для студентів, які планують навчатися в зарубіжному вузі;

- програми стажування та обміну для тих, хто хоче отримати досвід роботи в закордонній компанії і тим самим поліпшити свої шанси на високооплачувану посаду або роботу в міжнародній компанії;

- програми підготовки до вступу в університети і коледжі країн Північної Америки, Австралії та Європи. Такий курс також включає знайомство із закордонною системою освіти і дає поради як легше освоїтися в новій країні;

- допомога в оформленні та подачі документів до обраного ВНЗ;

- програми MBA, успішне завершення яких додає чимало плюсів, як при веденні власного бізнесу, так і при роботі на керівних посадах.

Ставши клієнтом компанії ТОВ «Staff Group», Ви отримуєте:

- докладні консультації менеджерів ТОВ «Staff Group», які допоможуть підібрати програму з урахуванням Ваших цілей і побажань;

- детальну інформацію за всіма відповідними під запит програмами, включаючи інформацію про ЗВО і його рейтингу, проживання, харчування та вартості;

- оформлення пакету документів, необхідного для вступу на обрану програму;

- допомога в оформленні візи;
 - інформаційну підтримку в будь-який зручний час;
 - особистого менеджера, який буде допомагати з моменту оформлення договору і до закінчення програми.
- чесні і доступні ціни на всі послуги.

Проведено аналіз зовнішнього середовища. Визначені сильні та слабкі сторони персоналу підприємства. Представлена матриця SWOT - аналізу ТОВ «Staff Group».

Система управління ТОВ «Staff Group» перебуває у невідповідному стані. Свідченням цього твердження виступає наше практичне дослідження, яке провели за допомогою аналізу статуту компанії та інтерв'ю з керівником компанії.

В результаті аналізу стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group» можемо зробити наступні висновки: головним органом управління компанії виступає її засновник, який одночасно є директором; джерелами пошуку персоналу виступає як внутрішнє так і зовнішнє середовище компанії; відбір кандидатів відбувається неоднозначно, в основному через співбесіду і кейсові завдання; загальна кількість персоналу на підприємстві сягає 21 особу, серед яких 1 службовець, решта – спеціалісти; оплата праці працівників підприємства – почасова (посадовий оклад) та відрядно-преміальна; єдиної політики роботи з персоналом компанія не має; на підприємстві відсутні будь-які організаційні документи кадрового складу.

Згідно аналізу стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group» стає зрозумілим, що чітко окресленої та сформованої стратегії виживання компанія не має. Тому на основі алгоритму формування стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі, розробленого в 2 розділі нашої роботи, та специфіки діяльності ТОВ «Staff Group» розробили стратегію виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group». Вона включає 7 етапів. А саме:

1. Формування стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».
2. Визначення генеральної мети та загальної стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».
3. Визначення розробниками сутності самого поняття стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».
4. Розробка організаційних документів, щодо роботи стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».
5. Визначення основних положень стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».
6. Відображення всієї кадрової політики визначеної групою розробників в загальноорганізаційний документ компанії - стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».
7. Ознайомлення працівників ТОВ «Staff Group» зі всіма розробленими організаційними документами, щодо регулювання стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ТОВ
«STAFF GROUP» В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Кадрова політика як основний атрибут стратегії виживання підприємства

З метою розвитку стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі пропонуємо розглянути напрями ефективності кадрової політики на ТОВ «Staff Group»:

1. Впровадження кадрового планування. Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу та необхідній кількості відповідно до їхніх здатностей, схильностей і вимогами виробництва. Робочі місця з погляду продуктивності та мотивації повинні дозволити працюючим оптимальним образом розбудовувати свої здатності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам створення гідних людини умов праці та забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах підприємства, так і в інтересах її персоналу. Для ТОВ «Staff Group» важливо розташовувати в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості й з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для розв'язку виробничих завдань, досягнення її цілей. Кадрове планування повинне створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці та задоволеності роботою. Слід пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегроване в загальний процес планування підприємства. Кадрове планування на підприємстві повинне дати відповідь на наступні питання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де вони будуть необхідні?

- яким чином можна залучити потрібний і скоротити зайвий персонал без завдання соціальних збитків?

- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей?

- яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримки їх знань відповідно до запитів виробництва?

- яких витрат зажадають заплановані кадрові заходи?

2. Ефективним напрямком діяльності підприємства є формування кадрового резерву. Динаміку кар'єри керівника визначають два основні параметри: потенціал просування та рівень поточної професійної компетенції.

Резерв доцільно створювати для всіх керівних посад підприємства та насамперед для ключових посад, сумарна кількість яких становить двадцять людей. Якщо команду резерву із власних співробітників сформувати не вдається - це ознака слабкості організації.

При висуванні в резерв, насамперед, необхідно враховувати, те, як люди справляються з поточною роботою. Для керівників - це ступінь досягнення цілей організації або підрозділів; для фахівця - ретельність, творчий підхід, складність і своєчасність виконання завдань. Контроль над усім цим здійснюється безпосередніми керівниками та ґрунтується на індивідуальному плані роботи.

Процес формування кадрового резерву повинен містити в собі наступні етапи:

- визначення його чисельності;
- побудова посадової структури;
- вивчення, оцінка та відбір кандидатів;
- складання та затвердження списку;
- організація підвищення кваліфікації.

3. В умовах сучасного розвитку кадрової політики ТОВ «Staff Group» представляється необхідним і впровадження методик адаптації персоналу.

Вони дозволяють швидше пристосовуватися новому співробітникові до змісту та умовам праці, соціальному середовищу. У рамках адаптації повинне відбуватися детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками, засвоюватися стереотипи поведінки та ототожнення особистих інтересів і цілей зі спільними інтересами.

На ТОВ «Staff Group» необхідно проведення адаптації по наступних напрямках:

- професійна адаптація - в основному використовується для осіб, що не мають навичок роботи, що не знають її специфіки і т.д. Після з'ясування характеристик адаптивного, він повинен одержати досвідченого наставника або спрямований на відповідні курси підвищення кваліфікації. Головне завдання даного виду адаптації - визначення найбільш прийнятної форми підготовки.

- психофізіологічна адаптація - пристосування до умов праці, режиму роботи й відпочинку і т.д.

- соціально-психологічна - адаптація до нового колективу і його нормам, до керівництва та колегам, до економічних реалій. Вона може бути пов'язана із труднощами, до яких ставляться обмануті очікування швидкого успіху, обумовлені недооцінкою труднощів, важливості живого людського спілкування, практичного досвіду та переоцінкою значення теоретичних знань і інструкцій.

Так само необхідний і зворотний процес - адаптації роботи до людини. Це припускає: організацію робочих місць у відповідність із вимогами ергономіки; гнучке регулювання ритму та тривалості робочого часу, побудова структури організації (підрозділу) і розподіл трудових функцій і конкретних завдань виходячи з особистих особливостей і здатностей працівників; індивідуалізацію системи стимулювання.

Практику адаптації слід поширювати не тільки для фахівців, але й для керівників різного рівня. Новий керівник колективу зможе добитися успіху лише тоді, коли буде добре орієнтуватися у внутрішніх взаєминах і

опиратися на ключові фігури, наприклад, що тимчасово виконував ці обов'язки.

Таким чином, із усього вище сказаного можна зробити наступні висновки:

- необхідно підсилити системність у доборі кадрів і охопити цією роботою весь спектр: від наймання до відходу співробітника;
- необхідно поліпшити процедуру висування: інформація про вакансії, кандидатів, відповідальність рекомендуючих висування кандидатів, процедури обговорення, призначення та призначення на посаду.

Пропозиції по проведенню атестації в компанії.

Адаптація кадрової політики на ТОВ «Staff Group» досить розроблена, але для підвищення кваліфікації кадрів, можна запропонувати проводити її в три етапи. Перший етап – атестація проведена на підприємстві раз у рік.

Другий етап у вигляді іспитів. Вони необхідні для того, щоб визначити рівень професійної підготовки співробітника й необхідність його подальшого навчання (чому й у які строки необхідно вчити співробітника).

Екзаменаційні завдання розроблені на основі аналізу діяльності різних категорій співробітників, виділення основних компетенцій, необхідних знань, навичок, умінь. Так для ІТ-спеціаліста це виглядало в такий спосіб (таблиця 3.1).

Третя частина - оцінка співробітниками один-одним. Така оцінка необхідна, тому що дозволяє ввести в атестацію третю оцінну вісь – думка колективу.

Завдання співробітника - набрати той бал (за кожним критерієм), який на його думку заслуговує кожний співробітник, включаючи керівника підрозділу. Незважаючи на простоту бланка, він виявився досить інформативним. Після того, як усі бланки оброблені, ми одержуємо:

1. Середній бал за всіма критеріями (інтегральну оцінку) для кожного співробітника (четверта атестаційна оцінка)

Таблиця 3.1 - Розробка екзаменаційних програм для ІТ-спеціаліста

Етапи діяльності	Які знання, уміння, навички (ЗУН) необхідні	Іспити
Пошук клієнта, укладання договору на розробку інформаційних програм	Знання основних принципів обслуговування клієнтів Навички збору інформації про клієнта Знання юридичних аспектів укладання договору при придбанні інформаційних освітніх програм Уміння правильно оформляти документацію Знання інформаційної продукції Знання конкурентних переваг освітніх провам, або програмного забезпечення щодо навчальних процесів Навички аналізу отриманих результатів	Юридичні аспекти висновку угоди: - нормативні документи щодо оформлення угоди купівлі-продажу інформаційних програм; - правила оформлення документів. Асортименти: - знання постачальників; - знання послуг та інформаційного забезпечення; - конкурентні переваги програмного забезпечення щодо надання освітніх послуг. Комуникативні навички: - установлення контакту; типологія клієнтів; - навички ведення переговорів
Визначення необхідних освітніх послуг для клієнта, доставка програмної продукції та подальша робота із клієнтом	Визначення асортименту освітніх програм, або інформаційних технологій, застосованих у навчальному процесі, виходячи з категорії клієнта Поставка товару. Тощо	Маркетингові аспекти: - визначення категорії клієнта Оформлення доставки програмного забезпечення

2. Розрахунковий бал, що визначає згуртованість групи в оцінці кожного співробітника, окремо, за кожним критерієм і інтегральний. Дані бали, дозволяють зрозуміти, наскільки однотайні члени колективу в оцінці свого товариша. Чим вище згуртованість групи стосовно співробітника, тем менш виражена дестабілізуюча роль даного співробітника в колективі.

3. Для кожного співробітника, ми одержуємо інформацію, що дозволяє зрозуміти, у якій сфері лежать проблеми взаємодії з колегами.

4. Оскільки оцінку проходять усі співробітники, включаючи керівника, ми одержуємо інформацію з оцінки керівника колективом. Таким чином, для керівника ми одержуємо ще одну атестаційну оцінку – думка підлеглих.

5. Розрахунковий бал, що визначає рівень даного підрозділу за кожним критерієм. Це дозволяє побічно визначити націленість групи, тобто ті критерії, які в даній групі вважаються центральними.

6. Тому що кожний співробітник оцінює й самого себе, то ми одержуємо неузгодженість оцінок, за якими побічно можемо визначити причини виникаючих міжособистісних конфліктів у групі, а також судити про рівень домагань людину.

Таким чином, крім чергової атестаційної оцінки, ми одержуємо досить велику кількість інформації не тільки про кожного співробітника, але й підприємство в цілому.

По закінченню процедури атестації, розраховується інтегральна атестаційна оцінка, яка містить у собі:

1. Оцінку співробітника керівником.
2. Самооцінку співробітника.
3. Оцінку співробітника групою.

Підсумкова оцінка затверджується атестаційною комісією. Потім інтегральна оцінка переводиться в 10-ти бальну шкалу. Таким чином, кожний співробітник може набрати від 1 до 10 балів. Залежно від набраних балів визначаються зміни в заробітній платі, планується кар'єрний ріст співробітника.

Правильно побудована процедура, дозволяє зібрати значну кількість цінного матеріалу, що дозволяє вирішувати питання побудови системи кар'єрного росту, розвитку співробітників, попередження конфліктів, зниження напруги в робочих групах. Атестація виступає досить потужним стимулюючим фактором для підвищення активності підлеглих.

Пропозиції по створенню кадрового резерву ТОВ «Staff Group».

Кадровий резерв - група кваліфікованих працівників підприємства, що пройшли попередній відбір, спеціальну підготовку, що і є внутрішніми кандидатами на заміщення вакансій.

На ТОВ «Staff Group» немає кадрового резерву. Це негативний момент у кадровій політиці компанії. В дипломній роботі пропонується розробити програму кадрового резерву в компанії та документально підтвердити.

Заміщення вакантних посад внутрішніми кандидатами має наступні гідності:

Скорочується час адаптації нового працівника на посаді (при заміщенні сторонніми кандидатами період адаптації становить від 3-х до 6-ти місяців);

Немає необхідності формувати лояльність до підприємства (лояльність уже сформована, і це є гарантією, тому що новий керівник, який не зміг адаптуватися в підприємстві, піде, прихопивши із собою дані, що представляють комерційну таємницю);

Скорочуються втрати кваліфікованих співробітників підприємства, викликані відсутністю перспектив професійного й кар'єрного росту.

Усі ці гідності мають конкретне матеріальне вираження для підприємства у вигляді скорочення недоотриманому прибутку через зниження ефективності роботи персоналу. От чому більшість підприємств зацікавлена в професійному рості своїх співробітників на всіх рівнях, і намагаються створити кадровий резерв.

Ціль створення кадрового резерву - щоб кращі в професійному плані співробітники зайняли вакантні посади в компанії. Також потрібно, щоб для всіх ключових посад був визначений кадровий резерв – це забезпечує процес наступності.

Пропонується, усю систему роботи з кадровим резервом умовно розділити на чотири етапи та будувати систему відповідно до цілей та завдань підприємства, адаптуючи або видозмінюючи їх відповідно до конкретної ситуації на ринку, фінансовими можливостями підприємства й стратегією її розвитку. Хотілося б підкреслити, що запропонована схема містить тільки укрупнені рекомендації.

Також необхідно звернути увагу, що впровадження лише окремих пунктів даної схеми без наступної побудови цілісної системи роботи з

кадровим резервом може не дати очікуваного ефекту й привести згодом як до моральних, так і до матеріальних втрат для підприємства.

Однієї з головних завдань першого етапу при формуванні кадрового резерву є побудова ефективної системи роботи з «резервістами». Для її розв'язання необхідно визначити потреби в заміщенні вакантних посад на планований період часу й виробити принципи відбору «резервістів». Тут необхідно відзначити, що період планування може мати різну тривалість від 1 до 5 років.

На другому етапі основне завдання – це розробка системи конкурсного відбору на посади, що заміщаються, причому конкурс проводити залежно від потреб підприємства, як серед зовнішніх фахівців, так і серед своїх співробітників.

На третьому, найбільш важкому етапі ставиться завдання розвитку професійних навичок і знань «резервістів», необхідних їм для успішної роботи в резервіруємої посади й оцінки ефективності роботи з кадровим резервом. Для її розв'язання в ідеальному варіанті розробити програму корпоративного договору, частиною якого є підготовка фахівців кадрового резерву. Така може включати тренінги й семінари, конференції й стажування, а також другу вищу освіту або навчання по програмі MBA (Master of Business Administration – «Майстер ділового адміністрування»).

Завдання четвертого етапу – так звана «обкатування резервістів» або побудова системи придбання «резервістами» практичного досвіду роботи у резервіруємій посаді. Сюди входять заміщення «резервіруємого» співробітника при відсутності його на роботі з різних причин, придбання «резервістом» досвіду спілкування з підлеглими «резервіруємого». В ідеальному варіанті після проходження циклу практичної підготовки, строк якого визначається для кожної посади індивідуально, «резервіст» повинен уміти справлятися із завданнями «резервіруємого» протягом тривалого часу та виконувати весь комплекс робіт з даної посади.

На першому етапі для повноцінної роботи з кадровим резервом необхідно розробити Положення про формування кадрового резерву, у якому закріплюються основні принципи й порядок формування кадрового резерву, коло обов'язків посадових осіб, відповідальних за формування кадрового резерву. У цьому документі також доцільно відобразити питання організації роботи з кадровим резервом, порядок поповнення кадрового резерву й внесення змін у кількісний і якісний склад «резервістів». Для одержання повної картини поточного стану роботи з кадровим резервом необхідно передбачити систему звітності для відповідальних посадових осіб.

Паралельно з Положенням про формування кадрового резерву скласти перелік посад, що підлягають резервуванню й визначити конкретна кількість «резервістів» для кожної посади. Обидва ці локальних нормативних документа готує офіс-менеджер і затверджуються керівником підприємства.

Крім названих документів слід розробити та затвердити форми звітності, встановити періодичність здачі звітів, а також визначити коло осіб, відповідальних за їхнє складання та узагальнення. У цьому ж блоці робіт розробляється форма списку кадрового резерву, План професійної підготовки та розвитку резервістів, Звіт про просування по службовим сходам співробітників, що знаходяться у резерві.

Для розв'язання завдань другого етапу в Положенні про формування кадрового резерву необхідно передбачити механізми конкурсного відбору фахівців. У число кандидатів на позиції, які підлягають резервуванню, як правило, залучаються співробітники, що мають певний досвід роботи на підприємстві. Але не виключені ситуації, коли «резервіста» доцільно шукати й на зовнішньому ринку праці. Для того, щоб зробити механізм відбору найбільш об'єктивним, для участі в роботі конкурсної комісії підприємства запрошують як внутрішніх фахівців, так і зовнішніх консультантів.

Для підвищення ефективності конкурсного відбору бажано залучати до участі в ньому максимально можливу кількість працівників, потенційно відповідних до вимог групи резервіруємої посади.

Для визначення персонального складу «резервістів» можуть використовуватися як об'єктивні дані (наприклад, результати роботи), так і непрямі методи визначення професійних і особистісних якостей (наприклад, інтерв'ю, ділові ігри, експертна оцінка й ін.).

Для розв'язання завдань третього етапу в організації формується загальна система корпоративного навчання та розвитку співробітників, яка містить у собі ряд заходів, спрямованих на розвиток професійних ділових і особистісних якостей співробітників. Її побудова, часом, пов'язана зі значними матеріальними витратами, а отже, підрозділ, відповідальний за її розробку, повинен підходити уважно, максимально враховуючи перспективні тенденції розвитку бізнесу, зовнішні та внутрішні фактори, які можуть вплинути на ефективність системи розвитку співробітників як у короткостроковій, так і в середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Система розвитку співробітників повинна містити в собі не тільки різні освітні програми, але й заходи, спрямовані на:

- розвиток в необхідних якостей для роботи на певній посаді;
- зміцнення позитивного іміджу співробітників;
- надання певного статусу підвищувального їхня престижність на підприємстві.

Не можна не враховувати й такий немаловажний фактор як моральне стимулювання співробітників, що перебувають у резерві. Можна впровадити систему стимулювання, що успішно навчаються по програмі підготовки кадрового резерву, наприклад, за результатами успішної здачі іспитів, заліків, проходження тестування.

Оплата співробітникові з другою вищою освітою, науковим званням, ступінню та МВА також є не тільки стимулюючим фактором, але й сприяє закріпленню співробітника на підприємстві як мінімум на весь період навчання.

При розробці програм індивідуального розвитку працівників слід максимально враховувати стаж роботи кожного з них, їх потреби й бажання

переміщуватися в запропонованому напрямку, індивідуальні й психологічні особливості, наявність лідерських якостей.

Дуже важливу роль у системі корпоративного утвору відіграє зворотний зв'язок служби, що курирує дане напрямок, зі співробітником, що навчається. Для посилення позитивного ефекту від навчання можна з певною періодичністю влаштовувати семінари по обміну досвідом серед співробітників, на яких, що навчаються «резервісти» можуть поділитися отриманими знаннями з колегами. Семінари та конференції можуть у значній мірі сприяти стимуляції інтересу інших співробітників до придбання нових знань і навичок, сприяти зміцненню іміджу «резервістів», що як знають і прогресивних фахівців.

Четвертий етап слугує для перевірки знань і навичок «резервістів», а також для придбання ними практичного досвіду роботи з резервіруємої посади. На даному етапі значну роль відіграють не тільки придбані нові знання та можливість застосувати їх на практиці, але й воля керівництва компанії до залучення «резервістів» до активної роботи. Тут найважливішим є здатність адміністрації «розглянути» співробітника, не дати йому відчуття, що він став більш досвідченим, здатним вирішувати більш складні завдання, а підприємство не в змозі застосувати весь цей «багаж» всередині себе, дати йому реалізувати себе на новому витку службових сходів. Якщо такого співробітника вчасно не зорієнтувати, то ймовірність того, що він почне собі шукати нове місце роботи у зв'язку з незадоволеністю стає близькою 100%. Підприємство, у якому такі прорахунки трапляються регулярно, може сміло називати себе «кузнею кадрів», тому що таких фахівців найчастіше уведуть конкуренти, обіцяючи серед інших «золотих гір» і значні можливості кар'єрного росту. Часто співробітник у пориві образи на підприємстві ухвалює рішення щодо переходу до іншого роботодавця, не вдаючись у подробиці запропонованої роботи, а почувша на співбесіді очікувана комбінація фраз про більші перспективи.

На цьому етапі не можна також забувати й про ті відносини, які складаються в резервіруємого працівника з «резервістом». Не секрет, що начальникові завжди складно усвідомлювати, що на його місце готується людина, яка може бути не гірше, а краще його по деяких параметрах.

Безсумнівно значні складності викликає «стримування» молодих енергійних співробітників, що володіють здоровішими амбіціями підготовки, що пройшли програму, кадрового резерву й «, які рвуться в бій». Найбільше ефективно можна розв'язати дану проблему, призначивши «резервіста» на знову введenu посаду заступника резервіруємого. Слід зазначити, що на четвертому етапі значну роль у закріпленні результатів кропіткої роботи попередніх періодів відіграє адекватність і своєчасність в реагуванні керівництва підприємства на ті позитивні зміни, які відбуваються зі співробітником у період підготовки «резервістів». А якщо ні, то неминуча демотивація співробітника, а вона, в остаточному підсумку, приведе до виходу співробітника на ринок праці.

Для того, щоб намітити кроки щодо подальшого формування корпоративної культури на підприємстві, необхідно з'ясувати в самих співробітників як вони почувають себе в компанії. Із цією метою в вересні 2019 р. на ТОВ «Staff Group» було проведено анкетне опитування співробітників. В опитуванні на добровільній основі взяли участь 20 людей (95% від загальної чисельності).

Результати опитування показали:

- більшість співробітників (92%) вважають, що на підприємстві є гарні можливості для розвитку професійних якостей; заходами щодо розвитку задоволені так само більш половини (95%) співробітників, більшість співробітників також влаштовують (70%) можливості кар'єрного росту.

Аналізуючи дані можна зробити висновок про те, що підприємству слід більш уважно підійти до очікувань персоналу щодо внутрішнього розвитку, тому що третина співробітників все-таки не задовольняє.

Загальний висновок про розвиток корпоративності ТОВ «Staff Group» втішливий, тому що більшість співробітників визнають наявність корпоративності на підприємстві.

Для вдосконалювання кадрової політики ТОВ «Staff Group» пропонуємо, крім описаних у даній главі рекомендацій, також звернути увагу на:

- адаптацію співробітників підприємства, для цього розробити план для кожної категорії співробітників;
- навчання персоналу, не рідше раз у рік проводити тренінги та семінари щодо оновлень в освітній сфері.

3.2. Економічне обґрунтування напрямів стратегії виживання підприємства

Підвищена увага на підприємстві при формуванні ефективної кадрової політики приділяється адаптації співробітників, це пояснюється прагненням підприємства підвищити конкурентоспроможність за рахунок створення команди однодумців, об'єднаних цінностями підприємства та корпоративною етикою.

Якщо керівництво займатиметься розвитком в організації ефективної процедури адаптації, то вони отримають наступний результат:

1. Зниження витрат з пошуку нового персоналу.
2. Скорочення плінності кадрів.
3. Формування кадрового резерву (наставництво - це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва).
4. Скорочення часу виходу на точку рентабельності для нових співробітників.
5. Розвиток позитивного ставлення новачка до роботи та підприємства.

6. Зниження конфліктних ситуацій в колективі.

Нехтування адаптацією нових працівників призводить до підвищення рівня плинності кадрів.

Витрати, пов'язані з проектом покращення процесу адаптації, з зазначенням відповідної періодичності їх внесення, представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Витрати, які пов'язані з впровадженням та реалізацією проекту з адаптації персоналу.

Стаття витрат	Періодичність	Сума, тис.грн.
Впровадження проекту		
Підготовка відеоматеріалу	Одноразово	2
Видавництво довідника	Одноразово	5
Придбання необхідного обладнання для тренінгів	Одноразово	5
Трудовитрати, пов'язані з розробкою проекту	Одноразово	3
Разом		15

Виходячі з того що в ТОВ «Staff Group» на сьогоднішній день не існує положення про адаптацію можна розвивати тренінги для новачків. Ці заходи не несуть матеріальних витрат, а прогнозований ефект може вплинути на стан підприємства в цілому завдяки швидкого входження в посаду персоналу.

Також можна рекомендувати проведення другого етапу процесу адаптації. Тоді загальні витрати на введення проекту адаптації складуть 15 тис. грн. (табл. 3.2) Якщо припустити, що перший етап проекту принесе за перший рік приріст прибутку на 10%, що складе:

$$10\ 6470 \times 10\% = 1064700 \text{ грн.}$$

Розширення підприємства потребує прийняття 3 фахівців з упорядкування персоналу, середній річний дохід одного складає:

$$\text{ЧД пр.} = \text{ЧП} / \text{Загальна чисельність робітників} \quad (3.2)$$

$$\text{ЧД пр.} = 10\ 64700 / 21 = 50700 \text{ грн.}$$

$$\text{ЧД пр.} = 50700 * 3 = 152100 \text{ грн.}$$

Тобто річний прибуток підприємства зросте на:

$$\text{Приб} = 10\,647\,00 - 152\,100 = 912\,600 \text{ грн.}$$

Річний ефект може скласти:

$$\text{PE} = \text{ЧП} / \text{Витр.} * 100\% \quad (3.3)$$

PE – річний ефект після впровадження програми адаптації

ЧП – чистий прибуток після впровадження програми адаптації

Витр. – витрати на програму

A термін окупності проекту:

$$\text{TO} = \text{Витр.} / \text{ЧП}$$

(3.4)

$$\text{TO} = 15000 / 912600 = 0,01 \text{ року або } 1 \text{ місяць.}$$

Чистий отриманий дохід перевищує інвестиційні витрати на 912600 грн. тому можна вважати проект доцільним. Крім того, необхідно враховувати, що прибуток, отриманий в результаті проекту, розраховується на основі середніх значень підвищення продуктивності праці нових працівників, що доводить, можливе збільшення прибутку при реалізації проекту.

Також вплив соціально-психологічної адаптації на результативність працівників може бути більш значуща, ніж розрахована в грошовому вираженні. Виходячи з аналізу економічних показників, можна зробити висновок, що запропонований інвестиційний проект є вигідним. Його необхідно впроваджувати.

Виходячи з проведеного аналізу, з впровадження та реалізації проекту, підвищується продуктивність праці працівників, і відповідно, підвищується ефективність кадрової політики ТОВ «Staff Group» в цілому, це допоможе і у вирішенні проблем підприємства щодо формування ефективної стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі

Як було зазначено вище, професійно-кваліфікаційне просування тісно пов'язане з впровадженням нової техніки, технології і з вимогами до робочих місць, структури вакантних місць, інтересу працівників до професійної кар'єри, а також з профпереорієнтацією і профдобором кадрів.

Для професійно-кваліфікаційного просування повинні бути певні передумови: широкий діапазон професій і робіт за рівнем складності, розвинута система підготовки й перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, розвиток колективних форм праці і її стимулювання.

Щоб забезпечити гарантію просування працівника, його потрібно вести цілеспрямовано на основі річних і перспективних планів, які будуються за схемою - «колектив-відділ-підприємство» і затверджуються керівником. У планах визначається потреба в фахівцях як на поточний період, так і на перспективу; прогноз на перспективу дефіцитних професій у зв'язку із зміною зовнішнього середовища, розвитком НТП, визначаються джерела забезпечення працівниками в розрізі професії і рівня кваліфікації, в тому числі за рахунок підприємства, розробка плану і схем просування за спеціалістами у відділах, розробка вимог до кандидатів за рівнями; розробка схем професійного просування кожного працівника і контроль за виконанням плану просування працівників.

Методом планування загальної кількості переміщення працівників є комплексний баланс кваліфікованих працівників, який дозволяє виявити податкову потребу в кваліфікованих працівниках різних сфер діяльності і пов'язати цю потребу з внутрішнім і зовнішнім ринком, з акцентом на внутрішній, заміщення вибуваючи працівників за різними причинами «шанується за рахунок працівників своєї організації. Досить часто підприємець наймає нових працівників тільки на такі робочі місця, що

передбачають можливість подальшого просування тільки після певного стажу роботи за різними варіантами типового просування.

В типових рішеннях відображається:

- типові схеми просування наданій професії;
- відповідні форми професійно-кваліфікаційної підготовки;
- умови просування на наступні сходинки трудової кар'єри;
- форми матеріального і морального стимулювання;
- методи адаптації, профорієнтації і профдобору.

План індивідуального просування працівника складається на основі:

- особистих інтересів працівників;
- загальноосвітнього рівня і професійної підготовки;
- рекомендації про професійну здатність;
- наявності вакантних місць і рекомендації безпосереднього керівника.

Підбір кандидатів на просування передбачає співбесіду з працівником, з'ясування інтересів і наявність вакантних місць.

Навчання включає такі види робіт: формування груп, підготовка програм, навчання, підведення підсумків (екзамени), підготовка працівників дефіцитних професій.

Слід відмітити, що «професійно-кваліфікаційне просування» і «кар'єра» є близькими, але не тотожними. Під «професійно-кваліфікаційним просуванням» розуміють запропоновану організацією послідовність різних сходинок - робочих місць, становища у колективі, які працівник може пройти. «Кар'єра» ж це фактична послідовність просування по службі. Збіг наміченого шляху професійно-кваліфікованого просування і фактичної кар'єри в практиці буває досить рідко і є скоріше винятком, ніж правилом.

Завдання офіс-менеджера полягає в управлінні просуванням всіх працівників підприємства, враховуючи як потреби підприємства, так і їх бажання, з метою визначення майбутніх призначень.

Плануванням кар'єри працівника займаються:

- сам працівник;

- офіс- менеджер;
- лінійний менеджер.

Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри.

Сам працівник передбачає такі заходи:

- первинне орієнтування на підприємстві;
- вибір структурного підрозділу і майбутньої посади;
- виконання роботи на призначеній посаді;
- оцінка перспектив і проектування зростання;
- реалізація заходів зростання.

Офіс-менеджер передбачає такі заходи:

- оцінка працівника при прийманні на роботу;
- визначення робочого місця працівника;
- оцінка праці і потенціалу працівника;
- відбір у резерв на посаду;
- додаткова підготовка працівника;
- розробка програми роботи з резервом;
- просування працівника по службі.

Безпосередній (лінійний) менеджер працює за такою програмою:

- оцінка результатів праці працівника;
- організація професійного розвитку;
- оцінка мотивації праці;
- внесення пропозицій щодо стимулювання;
- внесення пропозицій про пересування на вищу посаду.

При розробці заходів планування кар'єри працівника необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішньої мотивації), а й такі умови:

1. Найвищою точкою кар'єри є вища посада на конкретному підприємстві.

2. Довжина кар'єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.

3. Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар'єри. Це показник рівня позиції.

4. Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.

5. Наявність перспектив або тупикової кар'єри. У працівника може бути довга кар'єрна лінія, або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективності діяльності працівника.

З цією метою формується резерв для заміщення вакантних посад - спеціально сформованої групи керівників, спеціалістів і навіть робітників, які досягли високих результатів у професійній діяльності і пройшли цільовий відбір за результатами оцінки їх професійних знань, умінь, ділових і особистих якостей. Резерв доцільно створювати для всіх керівних посад підприємства і її підрозділів, особливо ключових. Формування резерву починається із визначення посадових структур, кількості кандидатів, організації підвищення їх кваліфікації.

Основним завданням формування кадрового резерву є забезпечення:

- своєчасного заповнення вакантних посад новими працівниками;
- стійкість управління підприємством і його підрозділів;
- призначення на посади компетентних, здібних працівників.

ТОВ «Staff Group» в резерв виділяють дві групи:

- одна складається із дублерів, заступників, які здатні одразу приступити до виконання обов'язків, або в перспективі - це оперативний резерв;

- друга група - молоді працівники з лідерським потенціалом, які зможуть зайняти посади в перспективі протягом 20 років - стратегічний резерв.

Першим етапом у роботі з резервом є визначення ключових посад, від яких залежить ефективність роботи підприємства. Як правило, ключові посади - це керівники організацій, філій, їх безпосередні підлеглі та керівники підрозділів. Резерв ключових посад ділиться на поточний і перспективний періоди. Це особливо актуально в умовах ринку, які невинно змінюються, з розвитком НТП. Керівництво має знати, як змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади. В закордонній і вітчизняній практиці до складу резерву включають чоловіків до 45 років і жінок до 40 років. У США для керівників середнього рівня - 25-30, максимум - 35 років. На кожного кандидата в резерв складається індивідуальний план просування й стимулювання праці, що дозволяє перейти на індивідуальну підготовку і прискорення часу зайняття посади.

Плани кадрових переміщень кандидатів, що входять в резерв, повинні:

- бути персональними і включати конкретні варіанти просування працівника;

- ґрунтуватися на типових схемах просування.

Відбір кандидатів у кадровий резерв проводиться на основі такої інформації:

- матеріали останньої атестації;

- підсумки виробничої діяльності колективу, яким керує кандидат на заміщення;

- матеріали особових справ;

- результати співбесіди;

- відгуки безпосередніх керівників.

Основним критерієм при підборі кандидатів у резерв є: відповідність рівня освіти й професійної підготовки, досвіду практичної роботи з людьми,

організаторські здібності, особисті і ділові якості, характерні для керівників певного рівня, стан здоров'я, вік.

Процедура відбору в резерв повинна бути регламентованою, узгодженою з процедурами висування і призначення.

Відбір у резерв керівників здійснюється вищим керівництвом організації конфіденційно і на конкретну посаду з врахуванням трьох основних критеріїв:

- відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального працівника на цій посаді, визначення якого проводиться методами експертних оцінок і тестування;

- результати роботи на посаді, яку він займає в даний час, за атестаційними результатами;

- ступінь підготовленості кандидата.

Загальний список претендентів є секретним, його знає лише перший керівник і офіс-менеджер.

На кожну посаду в резерві потрібно мати не менше двох кандидатів. Посадова структура резерву складається для трьох рівнів управління - вищого, середнього і нижчого. Вимоги до претендентів формуються з врахуванням їх майбутніх посад і особливостей організації.

Основними формами підготовки резерву кадрів на заміщення посад у західних фірмах є: індивідуальна робота під керівництвом вищого керівника; стажування на посаді як у своєму підприємстві, так і в іншому, в тому числі і за кордоном; навчання на курсах, факультетах та інститутах підвищення кваліфікації; надання прав вирішувати окремі питання на рівні керівника, на заміну якого готується працівник; короткотривалі семінари протягом 5-6 днів; постійно діючі курси для керівників різних рівнів; самоосвіта за індивідуальними планами, планомірне горизонтальне переміщення; робота в складі колективних органів.

Плани розвитку для кожного кандидата готуються офіс-менеджером і затверджуються керівником підприємства. Розроблені такі рекомендації

розвитку: звернути увагу на ефективність взаємодії з колегами і керівниками, для чого його залучають до роботи в міжфункціональні групи, взаємодії з партнерами; прослухати курс «Ділова комунікація».

Виконання індивідуального плану систематично контролюється, а склад резерву переглядається щорічно і окремі працівники по цілому ряду причин можуть бути виключені із складу резерву.

Висновки до розділу 3.

Таким чином, концепція кадрової політики побудована на плануванні кар'єри в ТОВ «Staff Group» здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у галузі своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними заходами. Планування ділової кар'єри має велике значення в роботі з молодими спеціалістами. Кар'єра працівника, як об'єкт планування та управління, має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників до оволодіння новими професіями і до підвищення кваліфікації. Планування ділової кар'єри може бути загальним і конкретним.

Для професійно-кваліфікаційного просування повинні бути певні передумови: широкий діапазон професій і робіт за рівнем складності, розвинута система підготовки й перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, розвиток колективних форм праці і її стимулювання.

ВИСНОВКИ

Поділяючи точку зору класиків на визначальну роль стратегії у підтриманні динамічної збалансованості фірми і концентрації її ресурсів на досягнення поставлених цілей, запропоновано визначення стратегії стійкого економічного розвитку, яке на відміну від існуючих, характеризує двохсторонні зв'язки, що виникають між управлінням та внутрішнім потенціалом.

На основі узагальнення висвітлених у літературі стратегій розвитку бізнесу, доведено, що стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі досягається за рахунок удосконалення методів управління, бізнес-процесів та розвитку людського капіталу підприємства та має охоплювати певні рішення стосовно структури, обсягів виробництва та управління, бути спрямована на забезпечення основних цілей підприємства, зокрема:

- розширення виробничо-комерційної діяльності, збільшення доходів, показників рентабельності, долі ринку, чистого грошового потоку, вартості підприємства.

За результатами систематизації наявних наукових підходів до стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, визначено, що найбільш важливим завданням підприємства є застосування принципів управління виробництвом, що сприяє ефективному застосуванню внутрішнього потенціалу підприємства.

Для комплексного відображення процесів функціонування підприємства запропоновано до застосування наступна структура внутрішнього потенціалу, в основі якої лежить взаємодія трьох основних складових, що характеризують стан розвитку підприємства:

- 1) людський капітал підприємства;
- 2) корпоративна культура;

3) управління.

Отже, виведення інструментарію управління на стратегічно важливе місце при формуванні та реалізації політики розвитку підприємства обумовлює подальше розроблення методологічних підходів щодо забезпечення результативності його застосування.

Завдання реалізації стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху, з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху – з іншого.

Створення й збереження потенціалу успіху тісно зв'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг.

Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху – завдання стратегічного менеджменту, так як у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств. Таврійський державний агротехнологічний університет 298

Реалізація стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу.

Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

Завершальний етап стратегічного планування полягає в тому, що після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей діяльності підприємства.

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на

досягнення єдиної мети. Вирішенню цього завдання сприяє розробка загальної стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, яка дає можливість визначити та погоджувати стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення загальних цілей підприємства.

Формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління підприємство має змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності, можливість краще вивчити власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх.

Стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі необхідні будь-якому підприємству, що претендує на успіх. Ефективно сформована стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству виживання і безупинний розвиток. А тому, формування нового типу мислення у керівників, повинно орієнтуватися на створення середовища для успішної перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування і реалізації стратегії підприємства що лежить в основі стратегічного управління.

В ході наукового дослідження було застосовано системний підхід та супроводжуючі до нього принципи наукового дослідження, а саме: об'єктивності, системності, комплексності, остаточної мети, принцип творчості та методи наукового пізнання, такі як: аналіз та синтез, метод класифікації, узагальнення, гіпотетико-дедуктивний метод, історичний метод, метод аналізу документів та метод інтерв'ю.

Стратегія виживання - це антикризова, чисто оборонна стратегія, яка застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності

підприємства, у стані, близькому до банкрутства.

Метою стратегії є стабілізація обстановки, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії росту. Зрозуміло, що дана стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих, цілком скоординованих дій, а з іншого - обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається тверда централізація управління, створюється «антикризовий комітет», що поряд із прийняттям швидких за реакцією відповідних заходів на збурювання зовнішнього середовища розробляє і жорстко проводить у життя наступні програми:

- перебудова системи управління;
- фінансова перебудова;
- перебудова маркетингу.

Наступне завдання, а саме визначення сутності стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі було розкрито за допомогою визначення суб'єкта, об'єкта та предмета останньої.

Отже, суб'єктом стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі виступає система управління персоналом організації до складу якої входять служба управління персоналом, самостійні структурні підрозділи організації та лінійні керівники всіх ієрархічних рівнів управління, профспілки, представницькі органи організації, власники капіталу і безпосередньо співробітники.

Об'єктом стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є її персонал.

Предметом стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі виступає система управління людськими ресурсами.

При визначенні природи стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі було досліджено основні якості та сутнісні властивості даного явища.

Таким чином, природа стратегії виживання підприємства прослідковується через її сутнісні характеристики, а саме:

- нерозривний зв'язок з загальною політикою та стратегією організації, орієнтація на довгострокове планування;
- відображення основних намірів керівництва щодо формування, використання та розвитку кадрового складу підприємства з урахуванням стратегії розвитку організації;
- обґрунтування необхідності використання на практиці тих чи інших конкретних методів роботи з кадрами, без детального аналізу їх змісту та специфіки проведення практичної роботи з кадрами;
- узгодження інтересів соціальних груп; відсутність стандартизації.

Зміст стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі являє собою взаємозв'язок її структурних елементів, до яких було віднесено принципи кадрової політики, модель системи управління персоналом та опис технологій управління персоналом. Дана структура стратегії виживання підприємства може слугувати основою при формуванні кадрової політики.

Щодо форм стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, то в управлінській науці розрізняють дві основні групи форм стратегії виживання підприємства: в залежності від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію організації і в залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу.

Таким чином, форми стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є наступні: пасивна, активна (раціональна, авантюристична), реактивна, превентивна, закрита та відкрита.

При виконанні наступного завдання було наведено власне бачення процесу формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі та основі цього визначили критерії його ефективності. Тим паче, що стандартної програми її розробки, яку не можна

порушувати, просто не існує.

До критеріїв ефективності формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі віднесли наступні:

- участь у розробці стратегії виживання підприємства, крім керівництва компанії фахівців з управління персоналом, керівників підрозділів та ключових співробітників;

- відповідність стратегії виживання підприємства до загальноорганізаційної політики та інформаційна забезпеченість розробників кадрової політики;

- ефективна кадрова політика повинна давати повне уявлення співробітникам компанії про те, що організація чекає від них і чого вони можуть чекати і отримати від компанії;

- відповідність основних напрямлень стратегії виживання підприємства до специфіки діяльності підприємства та її мети;

- чіткість та ясність при викладі положень документу;

- відповідність кадрової політики сталим індикатором оцінки її ефективності;

- формальне закріплення стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі як загально-організаційного документу компанії.

Дослідження свідчать, що основними факторами стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group» сьогодні є:

- концентрація таланту (інтернаціоналізація);

- потужне і диверсифіковане за джерелами фінансування;

- високоефективне управління.

Іншими характерними рисами стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group»:

- багатогранність;

- в освітній діяльності ТОВ «Staff Group» має сконцентрувати зусилля на пропонуванні навчальні програми магістерського і докторського (PhD)

рівнів, при чому майже всі університети світового класу пропонують структуровані PhD-програми у формі шкіл для випускників-бакалаврів (graduate schools);

- підприємницька орієнтація;
- участь у міжнародному науковому співробітництві та зв'язках зі своїми колегами за кордоном.

Подальші дослідження в цій сфері можуть бути присвячені розробці стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group», а також формуванню і розвитку конкурентних переваг провідних з метою посилення їх міжнародної діяльності та міжнародного визнання.

Також в даному завданні мало місце доведення двох допоміжних гіпотез роботи, а саме: перший критерій ефективності формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі частково доводить допоміжну гіпотезу нашої роботи, яка полягає в тому, що розробкою стратегії виживання підприємства займається переважно управлінський персонал організації; четвертий та восьмий критерії виступають доведенням ще однієї допоміжної гіпотези дослідження, яка полягає в тому що стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі – це документ, який відображає місце й можливості працівника в організації.

Останній блок нашої роботи полягав у вирішенні завдань практичного характеру. Щодо аналізу стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі ТОВ «Staff Group», то тут ми застосували такі методи наукового пізнання, як аналіз документів та інтерв'ю з керівником компанії. Даний пункт роботи є підтвердженням допоміжної гіпотези нашого дослідження, яка полягає в тому, що основою формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є всебічний аналіз діяльності організації.

Серед наявних документів компанії, які підлягали нашому аналізу, виявився статут товариства. Останній з нашою допомогою було приведено в

належний стан та проаналізовано всі нюанси пов'язані зі сферою управління персоналом фірми.

В результаті інтерв'ю з керівником ТОВ «Staff Group», яке проводилось по заздалегідь розробленим питанням, ми отримали дані стосовно таких питань: джерела пошуку персоналу, технологія відбору персоналу, критерії оцінки кандидатів, кількісний та якісний склад діючих працівників, структура персоналу, умови та графік роботи, оплата праці, можливості для розвитку працівників.

На основі аналізу стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі та розробленого нами, в теоретичному розділі роботи, алгоритму формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі ми розробили програму формування кадрової політики ТОВ «Staff Group», яка, на нашу думку та підтвердженням з боку управлінського апарату товариства, повністю відповідає можливостям компанії та може бути впроваджена в реальність в найкоротші терміни.

Таким чином, чітко сформована стратегія виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі виступає передумовою її успішного виходу на ринок та подальшого функціонування, адже злагоджена, системна робота професіоналів це основна перевага епохи сучасних ринкових відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ахматова М. Теоретичні моделі конкурентоздатності. Маркетинг. 2003. N 4. С.39-48.
2. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петров К.Я. Фінансова діяльність підприємства. Підручник для ВНЗ (затв. МОН України). 2-е вид. К. Либідь. 2002. 384 ст.
3. Богдан, Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні : [економіка підприємства]. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. № 104. С. 35-37.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: [навч. посібник]. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
5. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, 127 право)*: Наук. ж-л. Вип. 1-2. К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. С. 404–411
6. Веснин В. Р. Стратегическое управление: [учебник]. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2006. 328с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. М.: Гардарики, 2003. 296с.
8. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. К.: Знание. 2002.159 с.
9. Воронкова А.Е. Диагностика стану підприємства: теорія і практика : Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 448 с.
10. Воронкова В.Г., Кивлюк О.П., Андриякайтене Регіна. Концептуалізація моделі ноосферного розвитку сучасного соціуму та освіти інформаційного суспільства.. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*»: збірник наукових праць. За ред. В. Г. Воронкової. Вип.

68. Запоріжжя, РВВ ЗДІА, 2017. С. 33-48.

11. Воронкова В.Г., Мельник В.В., Ажажа М.А. Менеджмент персоналу. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2009. 83 с.

12. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посібник для внз. Ред. Воронкова В.Г. ЗДІА. К.: Професіонал, 2006. 567 с:

13. Воронкова В.Г. Формування smart-суспільства як фактор сталого розвитку та його вплив на становлення нової освітянської парадигми. *Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць*. Гол. ред. В. М. Вашкевич. К.: Вид-во «Гілея». 2017. Вип. 117 (2). С.189-193.

14. Воронкова В.Г., Максименюк М.Ю., Нікітенко В.О. Інтернет як основа формування глобального інформаційного суспільства: тенденції розвитку, критерії, механізми. *Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць*. Гол. ред. В. М. Вашкевич. К.: Вид-во «Гілея», 2017. Вип.. 119 (4). С. 200-206.

15. Воронкова В.Г., Романенко Т.П., Андрюкайтене Регіна. Генеза від інформаційного суспільства до «smart-суспільства» в контексті історичної еволюції сучасного світу: теоретико-концептуальний контекст. *Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць*. Гол. ред. В. М. Вашкевич. К.: Вид-во «Гілея», 2017. Вип. 116 (1). С. 128-133

16. Воронкова Валентина, Кивлюк Ольга, Нікітенко Віталіна, Рижова Ірина. Stem-освіта як фактор становлення і розвитку smart-суспільства. *Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2017 року. Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017. 276 с. С.81-84.

17. Гавкалова Н. Л., Гагарінов О. В. Концептуальні засади розроблення стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації. *Економіка розвитку*. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. № 3 (83). С. 74–85.

18. Гагаринов А. В. Кобзев П. М., Котляр А. А. Энтропогенная системная катастрофа XX века: сущность, причины, последствия. Бизнес Информ. 2015. № 5. С. 8–15.

19. Гагаринов А. В. Культурный феномен и его роль в трансформации постсоветской государственной системы управления Украины: основные архетипы устойчивого развития. *Архетипіка і державне управління: виклики та ризики суспільної трансформації*: зб. наук. пр. переможців і кращих авторів Четвертого міжнар. конкурсу молодих учених; 28 трав. 2016 р., Київ, Україна. С. 7-16.

20. Гагаринов А. В., Кобзев П. М. Системная модель оценивания уровня интеграции свойств системных элементов предприятия. Бизнес Информ. ХНЕУ. 2013. № 5. С. 246–253.

21. Гагарінов О. В. Науково-практичні підходи до трансформації підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 4. С. 48–55.

22. Гагарінов, О. В. Теоретико-методичний підхід до розробки стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 140-148.

23. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: [учеб. для вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организаций»]. 2-е изд., стер. М.: Издательство ОМЕГА, 2006. 464с.

24. Гедройц Г. Ю., Маслак О. І. Сучасні технології стратегічного планування на машинобудівних підприємствах України [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_11.

25. Глазьев, С. Ю. Антикризисные меры: просчеты, выводы, предложения. *Экономическая наука*. 2009. № 2 (45). С. 33-45.

26. Грищенко І. М., Тарасенко І. О., Нефедова Т. М. Стратегічні пріоритети та форми інноваційного розвитку ВНЗ України в контексті

забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2015. № 2. С. 16–21.

27. Длигач А. А. Системно-рефлексивное стратегическое маркетинговое управления. Менеджмент. Маркетинг. 2012. С. 102–115.

28. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние на национальную экономику и отдельный бизнес», (7-8 окт. 2010 г.). URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm

29. Журило, І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки : зб. наук. праць. 2009. Вип. 15. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf.

30. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посібник для студ. екон. спец.]. Харків: Консул. 2010. 208 с.

31. Зачем CRM система Вашей компании? URL: <https://www.terrasoft.ru/products/crm/definition>

32. Інвестиції в людський капітал в умовах глобальної трансформації. Навчальний посібник./ О.В.Соснін, В.Г.Воронкова, М.А.Ажажа. - Львів: «Магнолія: 2006». 2011. 610 с.

33. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький ек. вісник*. 2010. №4(29). С. 106-115.

34. Клейнер, Г.Б. Эволюция институциональных систем. ЦЕМИ РАН. М.: Наука, 2004. 240 с.

35. Кобзев П. М. Информационное обеспечение стратегического управления предприятием на базе системного подхода. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. Спецвипуск. 2011. №28. С. 111–120.

36. Кобзев П. М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей. *Управління розвитком*. ХНЕУ. 2004. № 1. С. 31–39.

37. Кобзев П. М. Системный анализ созданных альтернативных иерархий организационно-экономических систем. *Економіка розвитку*. 2009. № 4 (52). С. 24–29.

38. Ков'ях Т. В. Ідентифікація категорії “розвиток” у сучасній економічній системі. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010_4/Kovyah.pdf

39. Коренєва О. Г. CRM-стратегія як чинник підвищення ефективності функціонування роздрібного бізнесу комерційного банку. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2011. № 5 (1). С. 74–78.

40. Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація URL: www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010...-/10.pdf

41. Котлер Ф., Фокс К. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. Пер. з англ. К.: УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.

42. Ліпець Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>

43. Макогон, Ю. В. Криза у світовій економіці: стратегічні пріоритети металургії України. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 1 (10). С. 86–95. (Соціально-економічна політика).

44. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №1. С. 192–203. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011_1_192_203.pdf

45. Меркулов Н. Н. Методология трансформации отечественных предприятий. *Экономика Крыма*. Симферополь. 2005. № 15. С. 18–21.

46. Минцберг Г. Г., Школы стратегий. пер. с англ. под ред. Ю.М. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 336с.
47. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Г. Мінцберг; пер. з англ. Катерина Сисоєва. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412с. 128
48. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.].. А. П. Міщенко. К.: ЦНЛ, 2004. 336с.
49. Молін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: Моногр.. І. В. Смолін. К., 2004. 346 с.
50. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ВНЗ на основі оцінки ефективності управління та реальної автономії навчального закладу. О. Б. Моргулець. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2016. Вип. 17(3). С. 61–63.
51. Планування та прогнозування в умовах ринку. Навчальний посібник. Під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. К.: ВД „Професіонал”. 2006. 576 с.
52. Пономаренко В.С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків: ХДЕУ, 2002. 640с.
53. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010.– 328 с.
54. Портер М. Стратегія конкуренції. пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
55. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496с.
56. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва». Харків, 2006. 20с.
57. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2011. 312 с.

58. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством: монографія . Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2008. 156 с.
59. Серединська І.В. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами : монографія за заг. ред. Н.Б. Кирич. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А. 2015. 354 с.
60. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312с. URL: http://ipkdszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf
61. Смерічевська С. В. Стратегічні напрями розвитку вищого навчального закладу в умовах трансформації економіки України. *Схід*. 2008. № 7 (91). URL: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=35463
62. Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2010. №4. Т. 2 С. 112–118.
63. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. 368 с.
64. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов]. пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576с.
65. Черниговская Т. В. Научные лекции. URL: https://www.pryamaya.ru/tatyana_chernigovskaya
66. Шваб К. Четвертая промышленная революция. «Эксмо». 2016. 138 с.
67. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. К.: Знання. 2004. 687с.
68. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. 699с.
69. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків, 2001. 19с.
70. Що таке CRM система? URL.: <http://call-center.crm.ua/uk> 12

71. .Що таке CRM? URL: <http://tcomtech.com.ua/products/crm/shcho-take-crm>
72. Altbach P., Balan, J. (eds.) *World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press 2007.
73. Gagarinov A., Kobzev P., Kotliar A. Management of company's strategic changes on the basis of its system diagnostics. *Economics & Management: Proceedings of the 3rd International Conference of Young Scientists EM-2013*. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2013. Electronic edition on CD-ROM. P. 136–139.
74. Kelo M. Support for international students in higher education. *Practice and Principles.. ACA Papers on International Cooperation in Education*. Bonn: Lemmens 2008.
75. Kerr C. *The Uses of the University*. Cambridge: Harvard University Press 2001.
76. Lorin J. Cash-Strapped Connecticut Wants to Tax Yale Endowments.. Режим доступу: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-23/yale-endowment-tax-proposal-eyed-by-cash-strapped-connecticut>
77. Meek V.L., Davies D. *Policy Dynamics in Higher Education and Research: Concepts and Observations*. UNESCO Forum on Higher Education 2009.
78. *On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education.. OECD Education Working Papers, No. 7*, OECD Publishing 2007.
79. Sadlak J., Liu Nian Cai (eds.). *The World-class University as Part of a New Higher Education Paradigm*. Bucharest: CEPES 2009
80. Salmi J. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington: World Bank 2009.
81. Shwab K. *The Global Competitiveness Report 2018*. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Статут ТОВ «Staff Group»

Стаття 1. Загальна частина

1.1. Цей Статут регулює діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Staff Group» (далі за текстом – Товариство), створеного згідно з Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, законами України "Про господарські товариства", "Про власність".

1.2. Товариство створене однією особою.

Стаття 2. Найменування

2.1. Офіційне найменування:

- повне: Товариство з обмеженою відповідальністю «Staff Group»;
- скорочено: ТОВ «Staff Group» .

Стаття 3. Місцезнаходження Товариства

3.1. Місцезнаходження товариства:

Адреса: 69057, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Вознесенівській район, вулиця Тамбовська, будинок 2..

Стаття 4. Засновник. Учасник. Власник

4.1. Засновником, Учасником і Власником Товариства є громадянин України Сириця Анатолій Олегович.

Засновник не обмежений законом у правоздатності та дієздатності.

4.2. Засновник має всі права згідно з Конституцією України, Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, законами України "Про господарські товариства", "Про власність", та іншим законодавством України.

Стаття 5. Мета та предмет діяльності

5.1. Метою діяльності Товариства є досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

5.2. Для реалізації своєї Статутної мети Товариство здійснює таку діяльність:

5.2.1. Надання послуг у сфері освіти:

- курси іноземних мов;
- курси російської/української мови для іноземців;
- освіта за кордоном;
- переклади.

Стаття 6. Зовнішньоекономічна діяльність

6.1. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, тобто господарську діяльність, яка в процесі її здійснення потребує

перетинання митного кордону України майном, зазначеним у п. 8.1. ст. 8 цього Статуту (частині першій ст. 139 Господарського кодексу України), та/або робочою силою.

Стаття 7. Статус

7.1. Товариство є юридичною особою відповідно до законодавства, має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, господарському суді або в третейському суді.

7.2. Товариство має круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи зі своїм найменуванням, фірмові бланки, товарний знак, знак обслуговування та інші реквізити, зразки яких затверджуються Учасником (Власником) Товариства. Товариство відкриває розрахункові, валютні та інші рахунки в установах банків згідно із законодавством.

Товариство набуває прав юридичної особи з моменту його реєстрації у встановленому законодавством порядку.

7.3. Товариство має право засновувати дочірні підприємства, організації з правами юридичної особи. Товариство може створювати філії, представництва без прав юридичної особи.

Стаття 8. Майно. Права власності

8.1. Майном визнається сукупність речей та інших цінностей (враховуючи нематеріальні активи), які мають вартісне визначення, виробляються чи використовуються у діяльності Товариства та відображаються в його балансі або враховуються в інших передбачених законом формах обліку майна Товариства.

8.2. Джерелами формування майна Товариства є:

- грошові та матеріальні внески Учасника (Власника);
- доходи від реалізації послуг (робіт);
- надходження від продажу (здачі в оренду) майнових об'єктів (комплексів), що належать Товариству;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій і громадян;
- інші джерела, не заборонені законом.

8.3. Майно Товариства становить його власність.

8.4. Товариство має право здійснювати щодо свого майна будь-які дії та укладати угоди, які не суперечать законодавству.

8.5. Гарантії щодо власності Філії встановлюються законодавством.

Стаття 9. Статутний капітал. Фонди

9.1. Для діяльності Товариства створюються Статутний капітал та фонди:

9.1.1. Статутний капітал.

9.1.2. Резервний фонд.

9.1.3. Інші фонди.

9.2. Розмір Статутного капіталу становить 12000 гривень.

Статутний капітал гарантує інтереси його кредиторів.

Статутний капітал може формуватися коштами в грошовій і матеріальній формах. Статутний капітал формується вкладом Учасника (Власника) в грошовій формі.

9.2.1. Вклад Марченка Андрія Анатолійовича – 12000 грн. (100% Статутного капіталу). При внесенні до Статутного капіталу коштів у вигляді матеріального майна складається акт, який підписується Учасником (Власником).

9.3. За рішенням Власника розмір Статутного капіталу може збільшуватись шляхом відповідних відрахувань від прибутку Товариства після його розподілу, за рахунок додаткових вкладів Учасників або залучення нових Учасників. Збільшення Статутного капіталу Товариства допускається після внесення Учасником вкладу у повному обсязі.

9.4. Товариство за рішенням Учасника (Власника) може зменшити розмір Статутного капіталу. Зменшення Статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. У цьому разі кредитори мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань Товариства та відшкодування їм збитків.

Якщо після закінчення другого чи кожного наступного фінансового року вартість чистих активів Товариства виявиться меншою від Статутного капіталу, Товариство зобов'язане оголосити про зменшення свого Статутного капіталу і зареєструвати відповідні зміни до Статуту в установленому порядку, якщо Учасник (Власник) не прийняв рішення про внесення додаткового вкладу. Якщо вартість чистих активів Товариства стає меншою від визначеного законом мінімального розміру Статутного капіталу, Товариство підлягає ліквідації.

9.5. Розмір Резервного фонду не може бути меншим ніж 25% Статутного капіталу. Формування Резервного фонду здійснюється шляхом щорічних відрахувань, розмір яких не може бути меншим 5% від одержаного прибутку.

9.6 Розмір, порядок формування та використання інших фондів визначається рішенням Учасника (Власника) Товариства.

Стаття 10. Прибуток. Збитки

10.1. Прибуток Товариства утворюється з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З економічного прибутку Товариства сплачуються передбачені законом податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки за кредитами банків і за облігаціями. Прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні Товариства, яке визначає напрями його використання відповідно до Установчих документів Товариства.

10.2. Прибуток, визначений Учасником (Власником) до розподілу у вигляді дивіденду, розподіляється Учаснику.

10.3. Товариство сплачує податки та інші обов'язкові платежі до державного бюджету відповідно до законодавства.

Стаття 11. Органи управління

11.1. Вищим керівним органом Товариства є Учасник (Власник).

11.2. Виконавчим органом Товариства є Директор.

Стаття 12. Вищий керівник Товариства

12.1. Учасник, який є і Власником Товариства – одноосібний вищий керівник Товариства.

12.2. Учасник (Власник) уповноважений приймати рішення з будь-яких питань діяльності Товариства.

12.3. Нижче наведені питання належать до виключної компетенції Учасника (Власника):

12.3.1. Визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження планів діяльності та звітів про їх виконання.

12.3.2. Внесення змін та доповнень до Статуту.

12.3.3. Встановлення розміру, форми і порядку внесення додаткового вкладу.

12.3.4. Зміна розміру Статутного капіталу.

12.3.5. Встановлення розміру частини прибутку, який підлягає виплаті Учаснику, як дивіденду.

12.3.6. Визначення порядку покриття збитків Товариства.

12.3.7. Обрання та звільнення Директора, керівників дочірніх підприємств, філій та представництв, а також встановлення розміру їх винагороди.

12.3.8. Винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Товариства згідно із законодавством про працю.

12.3.9. Затвердження розміру Резервного фонду.

12.3.10. Визначення політики Товариства щодо прийому на роботу персоналу.

12.3.11. Вирішення питань про створення, реорганізацію та ліквідацію дочірніх підприємств, філій та представництв Товариства.

12.3.12. Прийняття рішень про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

12.3.13. Покладення окремих повноважень на Виконавчий орган.

12.3.14. Розгляд інших питань, щодо яких необхідне рішення Учасника (Власника).

Стаття 13. Директор

13.1. Виконавчим органом Товариства є Директор, призначений Учасником (Власником). Директором може бути сам Учасник (Власник) Товариства. В ТОВ «Staff Group» » директором є сам Власник Товариства.

В разі призначення Директором іншої особи, з останньою укладається контракт.

13.2. Директор здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства в межах своїх повноважень, визначених Установчими документами, контрактом та Законодавством.

13.3. Директор (призначений) підзвітний Учасникові (Власникові) і

несе перед ним відповідальність за здійснення діяльності Товариства та виконання доручених йому завдань та функцій.

13.4. Директор несе відповідальність за:

13.4.1. Забезпечення виконання всіх планів Товариства, затверджених Учасником (Власником), а також за виконання всіх інших рішень останніх.

13.4.2. Виконання всіх завдань та функцій, покладених на нього Установчими документами та контрактом.

13.4.3. Прийом та звільнення персоналу Товариства згідно з політикою, визначеною Учасником (Власником).

13.4.4. Подання на розгляд Учасника (Власника) фінансових та інших документів.

13.5. Директор уповноважений:

13.5.1. Діяти без довіреності від імені Товариства.

13.5.2. Визначати умови оплати праці посадових осіб Товариства, за винятком тих осіб, умови оплати праці яких, згідно з Установчими документами, визначаються Учасником (Власником).

13.5.3. Укладати від імені Товариства контракти, договори, угоди та забезпечувати їх виконання.

13.5.4. Приймати рішення про створення фондів, визначення їх цільового призначення, порядок формування та використання коштів фондів, за винятком тих фондів, умови утворення, визначення цільового призначення, порядок формування та використання коштів яких визначаються Учасником (Власником).

13.5.5. Затверджувати внутрішні документи Товариства, не віднесені Установчими документами до компетенції Учасника (Власника).

13.5.6. Представляти Товариство у взаєминах з українськими, іноземними юридичними та фізичними особами, у державних юрисдикційних органах.

13.5.7. Розпоряджатись майном Товариства (враховуючи грошові кошти) в межах, встановлених Учасником (Власником).

13.5.8. Створювати консультативні та інші допоміжні органи для підвищення ефективності діяльності виконавчого апарату Товариства.

13.5.9. Вирішувати всі інші питання діяльності Товариства, за винятком питань, вирішення яких віднесено до компетенції інших органів Товариства.

13.6. Директор приймає рішення з питань, що належать до його компетенції, шляхом видачі наказів, розпоряджень, вказівок та інших локальних актів, які обов'язкові для виконання персоналом Товариства.

Стаття 14. Ревізія діяльності Товариства

14.1. Ревізію діяльності Товариства, його філій та представництв здійснює аудиторська організація за замовленням Учасника (Власника).

14.2. Ревізія діяльності Товариства, його філій та представництв проводиться за планом, затвердженим Учасником (Власником), але не рідше одного разу на рік.

Стаття 15. Облік і звітність

15.1. Товариство здійснює первинний (оперативний) та бухгалтерський

облік результатів своєї роботи, складає статистичну інформацію, а також надає відповідно до вимог закону фінансову звітність та статистичну інформацію щодо своєї господарської діяльності, інші дані, визначені законом.

15.3. Фінансовий рік збігається з календарним.

Стаття 16. Трудовий колектив

16.1. Трудовий колектив Товариства складають усі громадяни, що беруть участь у діяльності Товариства на основі трудового договору (контракту), а також інших правових форм, що регулюють трудові відносини.

16.2. Товариство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає оклади, форми та системи оплати праці та залучення працівників до діяльності Товариства.

16.3. Мінімальний розмір заробітної плати працівників Товариства не може бути меншим розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством.

16.4. Працівники Товариства підлягають пенсійному та соціальному страхуванню в порядку і на умовах, встановлених законодавством.

16.5. У сфері самоврядування трудовий колектив Товариства реалізує свої повноваження відповідно до законодавства.

16.6. Інтереси трудового колективу представляє менеджер по персоналу.

16.7. У процесі своєї діяльності трудовий колектив Товариства керується колективним трудовим договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами техніки безпеки, пожежної безпеки, санітарії та гігієни.

Стаття 17. Відповідальність

17.1. Товариство несе відповідальність за своїм зобов'язанням всім належним йому майном, на яке відповідно до законодавства може бути звернено стягнення.

17.2. Учасник Товариства відповідає за зобов'язанням Товариства в межах вартості свого вкладу до Статутного капіталу.

17.3. Товариство не відповідає за зобов'язанням держави та особистим зобов'язанням Учасника, держава не відповідає за зобов'язанням Товариства.

17.4. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства, несе Товариство.

Стаття 18. Комерційна таємниця

18.1. Товариство гарантує нерозголошення інформації, яка є конфіденційною інформацією його партнерів і стала відома Товариству внаслідок здійснення останнім своєї статутної діяльності.

Стаття 19. Страхування

19.1. Майно та майнові інтереси Товариства можуть бути застраховані у страховій компанії за правилами здійснення таких угод.

Стаття 20. Накладення арешту та стягнень на майно

20.1. Накладення арешту та стягнень на майно Товариства може здійснюватись лише у виняткових випадках, в порядку та за умов,

встановлених законодавством для відповідних юридичних осіб.

Стаття 21. Спори

21.1. Спори за участю Товариства вирішуються у порядку, встановленому законодавством.

Стаття 22. Припинення діяльності

22.1. Діяльність Товариства припиняється у порядку та за умов, передбачених законодавством, шляхом ліквідації або реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення).

22.2. Товариство ліквідується:

22.2.1. За рішенням Учасника (Власника) Товариства.

22.2.2. При зменшенні чистих активів Товариства нижче мінімального рівня, визначеного законом згідно з п. 9.4 ст. 9 цього Статуту.

22.2.3. За рішенням суду (у разі визнання його в установленому порядку банкрутом, крім випадків, передбачених законом; у разі скасування його державної реєстрації у випадках, передбачених законом).

22.3. Оголошення про ліквідацію публікується в спеціалізованому друкованому засобі масової інформації.

22.4. Ліквідація Товариства вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

22.5. Для ліквідації Товариства створюється ліквідаційна комісія, яка діє відповідно до рішень органу, що прийняв рішення про ліквідацію. Орган, який прийняв рішення про ліквідацію Товариства, встановлює порядок та визначає строки проведення ліквідації, а також строк для заяви претензій кредиторами, що не може бути меншим, ніж два місяці з дня оголошення про ліквідацію.

22.6. Ліквідаційна комісія, яка проводить ліквідацію Товариства, розміщує у триденний строк в друкованих органах, зазначених у п. 22.3 ст. 22 цього Статуту, повідомлення про його ліквідацію та про порядок і строки заяви кредиторами претензій, а явних (відомих) кредиторів повідомляє персонально у письмовій формі у встановлені цим законом строки. Одночасно ліквідаційна комісія вживає необхідних заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості Товариства та виявлення вимог кредиторів з письмовим повідомленням кожного з них про ліквідацію Товариства.

22.7. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно Товариства, розраховується з кредиторами, складає ліквідаційний баланс та подає його Зборам Учасників або органу, який призначив ліквідаційну комісію. Достовірність та повнота ліквідаційного балансу повинні бути перевірені у встановленому законодавством порядку.

Розрахунки з кредиторами у разі ліквідації Товариства здійснюються з урахуванням таких особливостей:

- кошти, що належать Товариству, у тому числі від продажу його майна у разі ліквідації, після розрахунків по оплаті праці осіб, які працюють на умовах найму, виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, власниками облігацій, випущених Товариством, та іншими кредиторами розподіляються

між Учасниками Товариства пропорційно розміру їх вкладу до Статутного капіталу, у шестимісячний строк після опублікування інформації про його ліквідацію;

- майно, передане Товариству його Учасником (Власником) у користування, повертається у натуральній формі без винагороди. У разі виникнення спорів щодо виплати заборгованості Товариства його кошти не підлягають передачі Учасникові (Власникові) Товариства до вирішення цього спору або до одержання кредиторами відповідних гарантій погашення заборгованості.

Стаття 23. Дія Статуту

23.1. Дія цього Статуту є безстроковою.

Додаток Б

Питання інтерв'ю з керівником ТОВ «Staff Group»

Питання інтерв'ю з керівником ТОВ «Staff Group» :

1. Опишіть джерела пошуку персоналу для підприємства.
2. Яка технологія відбору персоналу в Вашій компанії?
3. Основні критерії оцінки кандидатів на вакансії.
4. Опишіть кількісний та якісний склад діючих працівників?
5. Яка структура персоналу ТОВ «Staff Group» ?
6. Охарактеризуйте умови та графік роботи в компанії.
7. Система оплати праці в організації. Яка вона?
8. Які можливості для розвитку працівників пропонує Ваша компанія?