

концепції маркетингу і таких принципів та стратегій: принцип науковості; принцип конкурентоспроможності; принцип технологічності; принцип довговічності; принцип прибутковості; принцип економічності; принцип безвідходності; принцип безпечності; принцип естетичності; принцип високої продуктивності; стратегія масовості виробництва; стратегія забезпеченості сировиною (матеріалами); стратегія розширення сфери застосування; стратегія диверсифікації; стратегія удосконалення. Дотримання цих принципів і стратегій дозволяє максимально знизити ризик інновації ще на стадії вибору ідеї.

Необхідно пам'ятати, що управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Зусилля вищого керівництва необхідно спрямовувати на те, щоб забезпечити реалізацію вибраної стратегії. Це великою мірою залежить від інноваційного потенціалу організації, який визначається станом її внутрішнього середовища, тому для розвитку, впровадження та оптимізації інновації необхідно враховувати всі відповідні аспекти внутрішнього і зовнішнього середовища виробничого підприємства.

Література

1. Ганущук-Ефименко Л.М. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Ганущук-Ефименко // Економіка, фінанси, право. – 2011. – № 5. – С. 15–21.
2. Менеджмент в России и зарубежом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mevriz.ru/articles/2000/3/856.html>
3. Вища освіта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15336>
4. Бібліотека українських підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/15491007/menedzhment/innovatsiyni_strategiyi
5. Основні етапи стратегії для впровадження інноваційних ресурсів у виробниче підприємство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>

Надійшла 10.10.2011

УДК 331.108:334.716

Л. В. ПАЩУК

Київський Національний Університет ім. Тараса Шевченка

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розглянуто можливості використання маркетингу в процесі розробки стратегії управління персоналом на підприємстві, запропоновано методик розробки стратегії управління персоналом із використанням маркетингового інструментарію на основі проведення аналізу середовища та діяльності підприємства.

Possibilities of marketing application is the process of human resource management strategy development were considered, the methodology of human resource management strategy development with marketing tools application based at environment and enterprise activity analysis.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, маркетинг, маркетингове середовище, конкурентні позиції, персонал.

За умов глобалізації та зростаючої конкуренції в усіх сферах діяльності підприємств персонал стає однією із ключових компетенцій сучасних компаній. Безумовним є використання стратегічного підходу до формування, адаптації, розвитку та управління персоналом задля досягнення та розвитку конкурентоспроможності роботодавця за умов змінюваного ринкового середовища. Процес стратегічного управління персоналом забезпечує основу ефективного функціонування організації та її конкурентоспроможності в майбутньому. Маркетинг давно вже став філософією управління сучасних організацій, маркетингове управління проникає у всі сфери функціонування підприємств, в тому числі і в управління персоналом.

Питанням формування стратегії управління персоналом на підприємстві приділяють увагу багато як вітчизняних, так й іноземних науковців. Проте питанням розробки стратегії управління персоналом на засадах маркетингу приділено недостатньо уваги. Зокрема, в роботах таких дослідників, як Богданової Є.В., Гапошиної Л.Г., Кибанова А.Я., Дуракової І.Б., Колпакова В.М. розглянуто окремі аспекти визначення потреби в персоналі на засадах маркетингу. Російські вчені Кибанов А.Я. та Дуракова І.Б. зазначають, що стратегія управління персоналом розробляється як із врахуванням інтересів роботодавців, так і працівників; сутність стратегії полягає у визначенні цілей управління персоналом, формуванні ідеології та принципів роботи із персоналом, визначенні умов для забезпечення балансу між соціальною та економічною ефективністю використання персоналу в організації [3]. Усі зазначені дії передбачають врахування інтересів

роботодавців та персоналу [3, с. 24], проте, ніхто із науковців не розглядає стратегію управління персоналом через призму маркетингового підходу. Саме маркетинг персоналу передбачає інструментарій узгодження інтересів працівників та власників підприємств-роботодавців.

У зв'язку із вище зазначеним в даній статті автор планує запропонувати методичний підхід до розробки стратегії управління персоналом на засадах маркетингу.

На думку автора, розробка стратегії управління персоналом повинна складатись із двох фундаментальних блоків послідовних дій – аналітичного та розробки. На рис. 1 узагальнено проілюстровано пропоновану послідовність дій з розробки стратегії управління персоналом на засадах маркетингу.

Розглянемо детальніше пропоновану нами модель розробки стратегії управління персоналом. Перший в послідовності аналітичний блок дій передбачає здійснення дослідження впливу факторів макро- та мікроринкового середовища ринку праці, що впливають на діяльність підприємств з управління персоналом, аналіз внутрішнього стану підприємства та визначення рівня узгодженості поточної стратегії управління персоналом підприємства із цілями та стратегією компанії. Охарактеризуємо кожен із етапів аналітичного блоку та запропонуємо алгоритм їх проведення.



Рис. 1. Розробка стратегії управління персоналом на засадах маркетингу

За визначенням Котлера Ф., маркетингове середовище фірми – це «сукупність активних суб'єктів та сил, що діють поза межами фірми та впливають на можливості менеджменту служби маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва» [4, с. 103]. Дане визначення є вичерпним та відомо, що згідно з теорією маркетингу, підприємство вивчає зовнішні фактори маркетингового середовища і цій основі розробляє ринково-продуктову стратегію та втілює її для більш повної реалізації власних та споживацьких інтересів. Організація працює в дворівневому маркетинговому середовищі, що включає макро- та мікрофактори [6, с. 14]. Аналіз макроринкового середовища передбачає розгляд значущих для діяльності підприємства чинників ринку праці зокрема в політичному, економічному, соціокультурному, технологічному, правовому та інших контекстах. Аналіз факторів мікроринкового середовища починається із вивчення споживачів, потім – конкурентів, постачальників та решти контактних аудиторій [6, с. 57]. Споживачами на ринку праці виступають працівники, конкурентами – інші підприємства-роботодавці; посередниками та контактними аудиторіями є кадрові агенції, Державна служба зайнятості, навчальні заклади тощо. Досліджуючи ринок праці, ми виявимо проблеми та можливості в роботі з постачальниками та контактними аудиторіями. При цьому варто провести рейтингування постачальників та контактних аудиторій.

В рамках аналізу внутрішнього середовища підприємства вважаємо за доцільне розглянути наступні показники:

- Форма власності підприємства. Форма власності впливає на рівень гнучкості підприємства, оскільки процес прийняття рішень на державних підприємств є більш тривалим та процедурно складним порівняно із приватними підприємствами.

- Розмір підприємства характеризується такими показниками, як середньооблікова чисельність працівників та обсяг виробництва.

- Структурні характеристики підприємства.

- Плинність персоналу.

- Рівень лояльності працівників.

- Рівні матеріальної винагороди.

Рівень узгодження поточної стратегії управління персоналом в співставленні з цілями та стратегією компанії визначимо, використовуючи параметри, пропоновані Дженстерем П. та Хассі Д. [1]:

- Вклад відділу кадрів в потреби підприємства. Цей показник передбачає вивчення рівня участі відділу кадрів в формуванні загальних стратегій та цілей підприємств. Зокрема, наскільки матеріальні винагороди, корпоративна культура, внутрішні комунікації, план розвитку та навчання персоналу, система прийому на роботу та управління ефективністю працівників відповідають загальним довгостроковим та середньостроковим цілям, цінностям та стратегіям підприємства.

- Зв'язок між управлінням персоналом та діяльністю підприємства.

З огляду на результати проведених в рамках попереднього блоку досліджень визначається поточний стан управління персоналом на підприємстві визначається низкою груп показників, таких як конкурентні позиції, стан внутрішнього середовища, рівень узгодження поточної стратегії управління персоналом із загальними цілями та стратегією компанії, здатність підприємства реагувати на вплив макромаркетингового середовища. Для визначення поточного стану управління персоналом на підприємстві ми пропонуємо визначити рівень важливості кожної з груп показників, що чинять вплив на формування поточного стану. Для цього експертною групою було присвоєно коефіцієнти вагомості кожній з груп показників, в результаті було отримано наступні значення коефіцієнтів:

Коефіцієнт важливості конкурентної позиції, що її займає підприємство $K_1=0,35$.

Коефіцієнт важливості внутрішнього середовища $K_2=0,3$.

Коефіцієнт важливості рівня узгодження кадрової політики із загальними цілями та стратегією компанії $K_3=0,2$.

Коефіцієнт важливості здатності підприємства реагувати на вплив макромаркетингового середовища $K_4=0,15$.

Після цього в результаті проведення мозкового штурму експертною групою було визначено коефіцієнти важливості кожного із досліджуваних показників внутрішнього стану підприємства, а також показників, що віддзеркалюють рівень узгодженості поточного управління персоналом із загальними цілями та стратегією підприємства. Після цього експертами здійснюється оцінка відповідних показників підприємства за 10-бальною шкалою. Відповідно, 10 балів – це максимальна оцінка, 1 бал – мінімальна. Так, обробляються показники двох із трьох груп, що впливають на поточний стан управління персоналом на підприємстві.

Стосовно оцінювання конкурентних позицій експерти визначили, що підприємствам можна присвоїти наступні бали за 10-бальною шкалою залежно від конкурентних позицій, котрі вони займають, згідно з класифікацією Макдональда [5]: домінуюча роль або лідер – 10 балів; сильна – 8 балів; сприятлива – 6 балів; балансуюча або компанія, що прагне стійкості – 4 бали; слабка – 2 бали. Здатність підприємства реагувати на вплив маркетингового середовища пропонується визначати експертним шляхом оцінювання здатності підприємств використовувати маркетингові можливості або реагувати на маркетингові загрози по кожній з груп факторів макро- та мікрмаркетингового середовища. В результаті проведення аналізу макромаркетингового середовища експерти за 10-бальною шкалою оцінюють здатність підприємства протидіяти ринковим загрозам та використовувати ринкові можливості порівняно із іншими підприємствами галузі. Після цього для отримання загальної оцінки експертами було визначено коефіцієнти важливості впливу макро- та мікрмаркетингового середовища як рівні, тобто їх значення становило 0,5.

Загальна оцінка здатності підприємств реагувати на вплив маркетингового середовища була розрахована за формулою (1), наведеною нижче:

$$O_c = K_{Macro} \sum_{i=1}^r k_i O_i + K'_{micro} \sum_{j=1}^s k'_j O'_j, \quad (1)$$

де O_c – експертна оцінка здатності підприємства реагувати та вплив маркетингового середовища;

K_{macro} , K'_{micro} – коефіцієнти важливості впливу макро- та мікрмаркетингового середовища;

r – кількість факторів макромаркетингового середовища;

k_i – коефіцієнт важливості i -ї групи факторів макромаркетингового середовища;

O_i – експертна оцінка здатності підприємства реагувати на i -у групу факторів макромаркетингового середовища;

s – кількість факторів мікрмаркетингового середовища

k'_j – коефіцієнт важливості j -ї групи факторів мікрмаркетингового середовища;

O'_j – експертна оцінка здатності підприємства реагувати на j -у групу факторів мікрмаркетингового середовища.

Після оцінювання кожної з груп показників визначається загальна оцінка стану управління персоналом на підприємстві за формулою:

$$O_{yn} = K_1 O_1 + K_2 \sum_{i=1}^m k_m O_m + K_3 \sum_{i=1}^q k_q O_q + K_4 O_c, \quad (2)$$

де O_{yn} – оцінка поточного стану управління персоналом;

K_1 – коефіцієнт важливості конкурентної позиції, що її займає підприємство;

O_1 – експертна оцінка займаної підприємством конкурентної позиції;

K_2 – коефіцієнт важливості внутрішнього середовища;

m – кількість показників внутрішнього стану підприємства;

k_{mi} – рівень важливості i -го показника внутрішнього стану підприємства в сукупності m показників внутрішнього стану підприємства;

O_{mi} – експертна оцінка важливості i -го показника внутрішнього стану підприємства;

K_3 – коефіцієнт важливості рівня узгодження кадрової політики із загальними цілями та стратегією підприємства;

q – кількість показників рівня узгодження кадрової політики із загальними цілями та стратегією підприємства;

k_{qi} – рівень важливості i -го показника рівня узгодження кадрової політики із загальними цілями та стратегією підприємства в сукупності q показників рівня узгодження кадрової політики із загальними цілями та стратегією підприємства;

O_{qi} – експертна оцінка важливості i -го показника рівня узгодження кадрової політики із загальними цілями та стратегією підприємства;

K_4 – коефіцієнт важливості здатності підприємства реагувати на вплив макромаркетингового середовища;

O_c – експертна оцінка здатності підприємства реагувати на вплив маркетингового середовища.

Експертами було визначено, що якщо оцінка поточного стану управління персоналом на підприємстві становить від 7 до 10 балів, то стан такого підприємства є відмінним; при бальній оцінці в межах від 6,99 до 4 балів стан підприємства визначається як задовільний; при бальній оцінці менше 4 балів стан підприємства є незадовільним.

Відповідно до результатів оцінювання поточного стану управління персоналом на підприємстві ми пропонуємо розробляти стратегію управління персоналом. Суть стратегії полягає в наступному [3]:

- Визначення цілей управління персоналом. Цілі визначаються в результаті проведення аналізу та оцінювання поточного стану управління персоналом на підприємстві, при прийнятті рішень в управлінні персоналом повинні бути враховані також інтереси працівників та роботодавців. Визначення цілей пропонуємо визначати згідно методу SMART, запропонованого Пітером Друкером [2]. Згідно з цим методу передбачено виділення таких груп цілей як фінансові; цілі, пов'язані із часткою ринку, що її прагне отримати підприємство; цілі, пов'язані із оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів; цілі, пов'язані із розвитком та навчанням персоналу. Оптимальною вважається кількість основних цілей управління в діапазоні 3–5 цілей.

- Формування ідеології та принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документа. Цей документ являтиме собою набір етичних норм в роботі з персоналом підприємства. Під час роботи документ може бути доповнено та розширено.

- Забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання робочої сили персоналу на підприємстві [3, с. 24].

Після цього стратегія управління персоналом на формується за 3 напрямками:

1. Стосовно залучення та найму нового персоналу. В цьому напрямі підприємство проводить набір та відбір персоналу, а також здійснює його адаптацію на новому робочому місці.

2. Стосовно існуючого персоналу підприємство може скласти план вивільнення персоналу. Метою планування вивільнення персоналу є встановлення та своєчасне чи упереджувальне зменшення працівників підприємства. Цей захід планування набуває все більшого значення в часи економічної стагнації, коли на підприємствах з'являються надлишки робочої сили. В плануванні вивільнення персоналу виділяємо 2 види заходів: скорочення персоналу (реактивне, попереджувальне); не зменшення кількості співробітників [7, с. 89].

3. Стосовно двох груп персоналу (нового та існуючого) підприємство розробляє систему стимулювання та мотивації; програму розвитку персоналу шляхом планування кар'єрного розвитку та проведення навчання; нормальні умови праці як за рахунок робочого місця, так і створення здорового психологічного клімату в колективі; а також створює та підтримує позитивний імідж персоналу, застосовуючи для досягнення цієї мети засоби просування, такі як реклама, публікації статей в ЗМІ, забезпечення соціального захисту працівників шляхом створення системи пільг та соціальних виплат, розвитку соціально-побутової сфери, інших соціальних стимулів. Позитивними для формування іміджу є спонсорство та сприяння розвитку культури в регіоні, а також заходи з формування лояльності працівників.

В даній статті автором запропоновано методичний підхід до розробки стратегії управління персоналом сучасних підприємств на засадах маркетингу на основі виокремлення основних етапів формування стратегії маркетингу персоналу, що дає змогу провести комплексний аналіз впливу факторів макро- та мікромаркетингового середовища ринку праці на підприємства, аналіз внутрішнього стану підприємства та визначення рівня узгодженості поточної стратегії управління персоналом підприємства із цілями та стратегією компанії під час впровадження аналітичного блоку дій з розробки стратегії управління

персоналом, а також здійснити оцінювання поточного стану управління персоналом на підприємстві та на його основі запропонувати підходи до розробки стратегії управління персоналом. Автор планує і надалі досліджувати можливості використання маркетингових концепцій в управлінні персоналом підприємства.

Література

1. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании : определение стратегических возможностей / Дженстер П., Хасси Д. ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Друкер П. ; [пер. с англ.]. – М. : Фаир-Пресс, 1998. – 478 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернализация / А. Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2005. – 300 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. – М. : Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 1995 – 702 с.
5. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак-Дональд М. ; [пер. с англ.]. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 320 с.
6. Старостина А.А. Маркетинговые исследования / Старостина А. А. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 308 с.
7. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего / [Брасс А., Глушков В., Кравцов В., Седегов Р.]. – Минск : УП «Технопринт», 2002. – 386 с.

Надійшла 10.10.2011

УДК 631.1.027

Н. І. СТЕПАНЕНКО

Житомирський національний агроекологічний університет

СТРАТЕГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті визначено роль і місце інноваційної складової у забезпеченні ефективності товарної політики сільськогосподарських підприємств. В результаті соціологічного опитування виявлено основні детермінанти адаптації товарного асортименту аграрних підприємств до мінливих умов цільових ринків.

In the article a role and place of innovative constituent are certain in providing of efficiency of commodity policy of agricultural enterprises. As a result of the sociological research found out basic determinants of adaptation of commodity assortment of agrarian enterprises to the changeable terms of target markets.

Ключові слова: детермінанта, товарна політика, управління, інноваційність, аграрне підприємство.

Постановка проблеми. Обґрунтування сутності сучасних стратегічних імперативів діяльності сільськогосподарських підприємств лежить у площині дуалістичного характеру бізнес-середовища функціонування сільгосптоваровиробників, оскільки комплекс маркетингових інструментів вибудовується з огляду, насамперед, на потреби внутрішнього ринку, який, у свою чергу, зазнає впливу глобальних економічних факторів. Ринкові умови господарювання надають значні потенційні можливості для розвитку сільськогосподарських підприємств як суб'єктів підприємництва, передбачаючи водночас їх повну відповідальність за результати власної діяльності. Відтак непересічного значення для аграрних підприємств набуває стратегічне планування діяльності, оскільки стратегія призначена забезпечувати ринкову стійкість підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища. Ключовою компонентою стратегічних орієнтацій сільськогосподарських підприємств є товарна політика з огляду на її системоутворюючу роль у формуванні конкурентної позиції сільгосппідприємства на цільовому ринку.

Розвиток аграрного виробництва передбачає високий ступінь розвитку інноваційної складової товарної політики, оскільки саме вона призначена створювати всі необхідні техніко-економічні та організаційні умови для ефективного функціонування основних галузей агропромислового виробництва. Це дає підстави стверджувати, що функціонування сільського господарства за ринкових умов неможливе без здійснення науково обґрунтованої, послідовної та виваженої політики в галузі інноваційного розвитку аграрного виробництва, що відповідала б вимогам максимальної ефективності підприємств сільськогосподарського товаровиробництва.

Окремою важливою детермінантою товарної політики аграрних підприємств на засадах інноваційності є імплементація принципу соціально етичного маркетингу, що в контексті товарної політики передбачає формування товарного портфелю на основі балансу комерційних інтересів аграріїв та забезпечення продовольчої безпеки. Соціально відповідальна ринкова поведінка сільськогосподарських підприємств вбачається безперечним пріоритетом з огляду на необхідність задоволення зростаючих потреб людства в якісних продуктах аграрного походження. Розробка та імплементація соціально етичних засад товарної політики сільськогосподарських підприємств є, з одного боку, стратегічним імперативом, оскільки