

## ЗАСТОСУВАННЯ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНІСТЬ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проведено ґрунтовний аналіз та уточнено можливості і рамки застосування сценарного підходу до впровадження маркетингової стратегії управління персоналом на машинобудівних підприємствах. Запропоновано науковий підхід до формування маркетингової стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням загальних та специфічних принципів, спрямованих на реалізацію цілей та завдань кадрового менеджменту за допомогою відповідного маркетингового інструментарію. В рамках запропонованого підходу встановлено відмінності традиційного планування від сценарного; визначено етапність запровадження сценарного підходу; ідентифіковано проблемні аспекти його застосування. Аргументовано, що сценарний підхід може знайти застосування під час формулювання місії і цілей підприємств, вибору стратегії розвитку підприємства на довгострокову перспективу, у тому числі і маркетингової стратегії управління персоналом. Сформовано сценарний підхід до прийняття управлінських рішень щодо імплементації маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність підприємств машинобудівного комплексу. Його відмінність від існуючих підходів базується на економіко-математичному моделюванні, котре передбачає альтернативність стратегічного вибору за допомогою гармонізації стратегічного управління персоналом і маркетингової діяльності машинобудівних підприємств. Результатом гармонізації стратегічного управління персоналом і маркетингової діяльності машинобудівних підприємств має стати створення системи кількісних та якісних показників діяльності підприємства, аналіз яких дає об'єктивну інформацію, котра сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень щодо стратегізації маркетингового управління персоналом підприємства. Запропоновані підходи до імплементації маркетингових стратегій в процес управління персоналом та розроблені на цих засадах сценарії управлінських рішень мають істотний вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств.

*Ключові слова:* маркетингові стратегії, управління персоналом, сценарний підхід, стратегізація маркетингового управління.

KOVALCHUK S.  
Khmelnitsky National University

## APPLICATION OF SCENARIO APPROACH TO IMPLEMENTATION OF MARKETING STRATEGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MACHINE- BUILDING ENTERPRISES' ACTIVITY

The article thoroughly analyzes and clarifies the scope of application of the scenario approach for implementing the marketing strategy of personnel management at machine-building enterprises. The scientific approach to formation of marketing strategy of personnel management of enterprise with the consideration of general and specific principles aimed at the realization of the goals and objectives of personnel management with the help of the appropriate marketing tools is proposed. Within the framework of the proposed approach: differences between traditional approach and scenario are determined; the stage of implementation of the scenario approach is determined; problematic aspects of its application are outlined. It is argued that scenario approach can be used in the formulation of enterprises' missions and goals, when choosing a strategy for enterprise development in the long-term perspective, including marketing strategy of personnel management. Scenario approach to making managerial decisions concerning implementation of marketing strategies of personnel management in the activity of enterprises of machine-building complex is formed. Its distinction from existing approaches is based on economic and mathematical modelling, which involves alternative of strategic choice through harmonization of strategic personnel management and marketing activities of machine-building enterprises. The result of harmonization of strategic management of personnel and marketing activities of machine-building enterprises should be the creation of a system of quantitative and qualitative indicators of an enterprise, the analysis of which provides objective information that promotes the adoption of effective managerial decisions on the strategy of marketing management personnel of the enterprise. The proposed approaches to the implementation of marketing strategies in the process of personnel management and management decisions scenarios, developed on these bases, have a significant impact on the performance of machine-building enterprises.

*Key words:* marketing strategies, personnel management, scenario approach, strategy of marketing management.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку машинобудівної галузі України, які характеризуються, з одного боку, посиленням конкурентної боротьби, необхідністю пошуку нових ринків збуту продукції, а з іншого, – посиленням вимог до кваліфікованості, професійної гнучкості і адаптивності персоналу машинобудівних підприємств, зростають вимоги до гнучкості та якості застосовуваних методів планування їх діяльності, у тому числі стратегічного.

Зважаючи на складність проблем, які мають у своїй діяльності вирішувати машинобудівні підприємства, для розв'язання завдань стратегічного планування їх діяльності все більшу популярність серед вчених і практиків набувають методи ситуаційного (сценарного) планування та інші методи, які передбачають проведення дослідження залежно від прогнозованої зміни ситуації, для яких базою прийняття управлінських рішень є розробка і аналіз альтернативних сценаріїв розвитку ринкової ситуації. Необхідність

застосування сценарного підходу пов'язана зі складністю, а іноді й неможливістю точно сформулювати та структурувати проблему, а отже, застосування традиційних методів планування може призвести до спотворення отриманих прогнозних даних. Застосування ж методів сценарного планування дозволяє компанії у мінливій ринковій ситуації гнучко реагувати на зміни факторів і умов її функціонування на основі змодельованих варіантів розвитку майбутнього, тим самим збільшуючи виваженість і обґрунтованість управлінських рішень [1, с. 139].

Аналіз публікацій з проблеми дослідження. Сценарне моделювання (планування) – це один з найбільш ефективних системних інструментів стратегічного менеджменту взагалі і стратегічного аналізу зокрема [2], який підтвердив свою ефективність впродовж останніх 50-и років. Історично сценарії виникли приблизно в 1960–1970 рр. в якості альтернативи одноваріантних прогнозів майбутнього розвитку конкретних компаній. Питання сценарного планування почали активно розроблятися американськими і німецькими економістами, футурологами і спеціалістами у сфері розвитку технологій. Сценарне планування застосовувалося в рамках стратегічного менеджменту, з позицій забезпечення розвитку організацій в умовах мінливості і невизначеності зовнішнього середовища [1, с. 139]. Найбільш активно проблеми стратегічного планування на основі сценаріїв майбутнього розроблялися американськими дослідниками і консалтинговими компаніями, серед яких найбільш широкого поширення набули роботи І. Ансоффа, П. Дойля, П. Друкера, Б. Карлофа, Г. Мінцберга, М. Портера та ін.

Варто зазначити, що моновекторні прогнози, як правило, досить жорстко задавали єдину траєкторію майбутнього розвитку організації, а на практиці (особливо в умовах часткової або цілковитої невизначеності) вони виявлялися помилковими. Тому при сценарному підході для конкретної організації стали розробляти кілька приблизно однаково ймовірних, але значимо контрастних варіантів майбутнього розвитку її зовнішнього середовища. Вони були інструментами саме загальнокорпоративної стратегії, і в них робився акцент саме на тих позиціях, які були значущими для менеджерів організації при прийнятті стратегічних рішень [2].

Згодом цей науковий підхід отримав розвиток в країнах Західної Європи, а з 1990 рр. – у країнах Пострадянського табору. Серед робіт авторів пострадянського простору відомі дослідження О. Віханського, А. Гапоненка, А. Градова, І. Гуркова, В. Сфремова, А. Ідрісова, В. Карпова, В. Катькала, В. Соловійова, Р. Фатхутдінова та ін.

У сучасних економічних умовах сценарії розвитку розробляються для окремих галузей промисловості, для ринків, для підприємств і їх підрозділів, для ключових факторів навколишнього середовища. Вважаємо, що сценарний підхід може знайти застосування при формулюванні місії і цілей підприємств, при виборі стратегії розвитку підприємства на довгострокову перспективу, у тому числі і маркетингової стратегії управління персоналом.

**Метою написання статті** стала необхідність уточнення можливості і рамок умов застосування сценарного підходу до впровадження маркетингової стратегії управління персоналом на машинобудівних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Перед тим, як запропонувати і випробувати застосування сценарного підходу для впровадження маркетингової стратегії управління персоналом на машинобудівних підприємствах Хмельницької області, базуючись на дослідженнях [1, с. 140], визначимо основні відмінності між традиційним і сценарним підходами до стратегічного планування (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика застосування  
традиційного і сценарного підходів при стратегізації підприємства\***

<b>Фактор, що аналізується</b>	<b>Традиційний підхід</b>	<b>Сценарний підхід</b>
Тракування майбутнього розвитку подій	Майбутнє є цілком або частково прогнозованим та передбаченим за допомогою екстраполяції поточних тенденцій, експертного оцінювання, економіко-математичного прогнозування	Майбутнє є частково або цілковито невизначеним, бо формується під впливом безлічі факторів, які як і напрям їх дії можна спрогнозувати лише частково
Базовий підхід, який застосовується для формування стратегії	Стратегія є планом дій, чітко визначеним часовими рамками, і закріпленим у якості директиви до обов'язкового виконання	Формується множинність сценаріїв можливих варіантів розвитку майбутнього та подій з цим пов'язаних. Побудова сценаріїв та їх вибір базується на підставі стратегічних альтернатив, що дає підстави кращого інтегрування стратегії (у тому числі МСУП) в діяльність підприємства
Відбір ефективної (оптимальної) стратегії	Існує єдине найкраще стратегічне рішення	Існує кілька варіантів рішень, котрі відповідають тому чи іншому розвитку подій

Фактор, що аналізується	Традиційний підхід	Сценарний підхід
Впровадження (реалізація) стратегії	Сформований план конкретизується у реальних управлінських рішеннях	Сформовані альтернативні плани можуть відпрацьовуватися різними виконавчими групами. Обрана на альтернативних засадах стратегія є філософією бізнесу всієї організації
Кількість стратегій, прийнятих до впровадження	Впроваджується одна безальтернативна стратегія, обрана за оптимальну	Впроваджується та зі стратегій, яка відповідає поточному розвитку подій
Коригування стратегії або стратегічного плану	Відбувається під впливом поточної ситуації	Коригування стратегії не здійснюється, відбувається перехід (стрибок) до іншої альтернативної стратегії, яка відповідає одному з багатьох сценаріїв

\*сформовано автором на підставі опрацювання [1–5]

Таким чином, основним змістом сценарного планування є конструювання варіантів розвитку майбутнього. Побудована на базі таких сценаріїв стратегія перестає бути жорстким планом і набуває необхідної гнучкості для того, щоб компанія залишалася успішною в різних умовах функціонування.

Основою сценарного планування є розробка альтернативних сценаріїв розвитку майбутнього виходячи з можливих, оптимістичних, песимістичних, найбільш ймовірних припущень про розвиток ситуації. У міру реалізації основного плану, шляхом порівняння фактичного розвитку компанії з параметрами розвитку за сценарієм, для реалізації поставлених цілей вибирається найбільш відповідний реальній ситуації план.

Маркетингова стратегія управління персоналом – це якісне довгострокове визначення спрямування діяльності підприємства, яке стосується сфери управління персоналом, засобів і форми розвитку персоналу, системи взаємин усередині підприємства, а також позиції підприємства у навколишньому середовищі, що приводить підприємство до досягнення намічених цілей [3].

В ході оцінювання можливостей впровадження маркетингової стратегії управління персоналом на машинобудівних підприємствах Хмельницької області визначено, що необхідно враховувати ймовірнісні події, пов'язані з процесами економічного, соціального і політичного характеру, зі зрушеннями у науково-технічному процесі, а також з існуючими на підприємствах умовами, котрі визначають здатність колективу та організаційно-управлінської системи до змін. Все це має різноспрямований вплив на характер і змістову спрямованість процесу впровадження стратегії.

Таким чином, можна засвідчити, що послідовність дій щодо впровадження маркетингової стратегії управління персоналом не може бути розробленою як однозначний плановий документ, який відстоює конкретні позиції і орієнтований на стратегічні процеси. Тому одним з найбільш важливих принципів розробки послідовності дій стосовно впровадження маркетингової стратегії управління персоналом є багатоваріантність, яка дозволяє розглянути різні ситуації, з якими може зіткнутися діяльність машинобудівного підприємства у розглянутій довготривалій перспективі.

У науковій літературі, де розглядаються варіанти можливого розвитку подій, вони розрізняються кількісними змінами, причому самі варіанти побудовані на варіабельності відповідних коефіцієнтів, котрі характеризують ціноутворення, взаємодію підприємства з ринками праці та інших виробничих ресурсів; поведінку машинобудівних підприємств на ринках грошей і цінних паперів; процеси зниження виробничих витрат; інвестиційну та маркетингову діяльність, а також управління персоналом [4].

Варто зазначити, що при всій важливості цих вимірників, за їх допомогою можна лише отримати варіанти, засновані на характері (інтенсивному, екстенсивному) використовуванних ресурсів і одержані згідно з визначеними варіаціями питомих витрат, відповідних економічних і соціальних параметрів. Також необхідно зазначити, що характеристика та оцінювання кадрового потенціалу здебільшого носить суб'єктивний характер. Вважаємо, що такий підхід може застосовуватися лише поряд зі змістовним аналізом різних гіпотез управління персоналом підприємства.

Також важливо відрізнити варіанти маркетингових стратегій управління персоналом підприємства від сценаріїв. Сценарний підхід має базуватися на відповідній стратегічній гіпотезі, і при зіставленні різних сценаріїв можна насамперед побачити їх якісну відмінність. Стратегічна гіпотеза може містити і напрями розвитку, і ранжування пріоритетів, і черговість реакції різних стратегій, і вибір відповідних засобів і методів реалізації наміченим напрямом діяльності [5, 6].

Кожен сценарій може мати декілька варіантів, тому з погляду термінології є неправильним ототожнювати багатоваріантність зі сценарним підходом. Найбільш прийнятним може бути послідовність дій, відповідно з якою виокремлюються і обґрунтовуються кілька стратегій розвитку підприємства, де кожній маркетинговій стратегії управління персоналом буде притаманною своя спрямованість і конкретні завдання, тимчасова і просторова логіка реалізації.

Після формування і оцінювання стратегії розробляються конкретні варіанти їх реалізації, причому варіанти можуть відрізнитися ресурсними можливостями, міжгалузевими і внутрігалузевими зв'язками, наміченими темпами зростання і використовуваним нормативним інструментарієм.

Послідовність дій щодо впровадження маркетингової стратегії управління персоналом при сценарному підході має відтворювати такі особливості [6, с. 3]:

1. Характеристика економічної поведінки підприємства під час реалізації конкретних стратегій. Йдеться про з'ясування всіх позитивних і негативних явищ і подій, які можуть виникнути, якщо прийнята стратегія буде визнана основною, що дозволяє перенести її на всі інші аспекти довготривалих планів економічного і соціального розвитку підприємства.

2. Розглянуті сценарії мають бути взаємопов'язаними, забезпечуючи взаємопроникнення і взаємодоповнення. Це означає, що після ретельного аналізу всіх варіантів сценарного підходу за кожним сценарієм, можна відібрати всі варіанти, які з погляду інтересів галузі машинобудування є сумісними і в сукупності можуть забезпечити комплексний економічний і соціальний розвиток не лише конкретного підприємства, але й галузі на надійній та реальній основі.

3. Стратегії, які розробляються, не мають розглядатися як пріоритетні самодостатні напрями, які виступають як альтернативи всім іншими сценаріями. Навпаки, опрацювання кожного сценарію на багатоваріантних засадах дозволяє знайти ту оптимальну основу, яка утворюється на базі взаємодії реальних варіантів, взятих з усіх розглянутих сценаріїв. Тому при сценарному підході для конкретного підприємства розробляються декілька приблизно однаково ймовірних, але істотно відмінних варіантів майбутнього розвитку його зовнішнього та внутрішнього середовища і рамкових умов.

Завданням сценарного підходу є сформулювати певне загальне розуміння, колективну думку, яка дозволить персоналу підприємства узгоджено діяти для досягнення його головних стратегічних цілей. Для досягнення цих цілей можна застосовувати так звані стратегічні бесіди з метою створення і розвитку на підприємстві процесу стратегічного самонавчання персоналу. Стратегічні бесіди можуть стати однією з форм перетворення машинобудівного підприємства в організацію, що навчається [2].

Розглянемо етапи здійснення процесу сценарного планування (рис. 1).

На першому етапі «Визначення ключових стратегічних напрямів і/та питань» процесу сценарного моделювання насамперед треба зібрати всі результати і дані стратегічного аналізу як зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також існуючих рамкових умов.

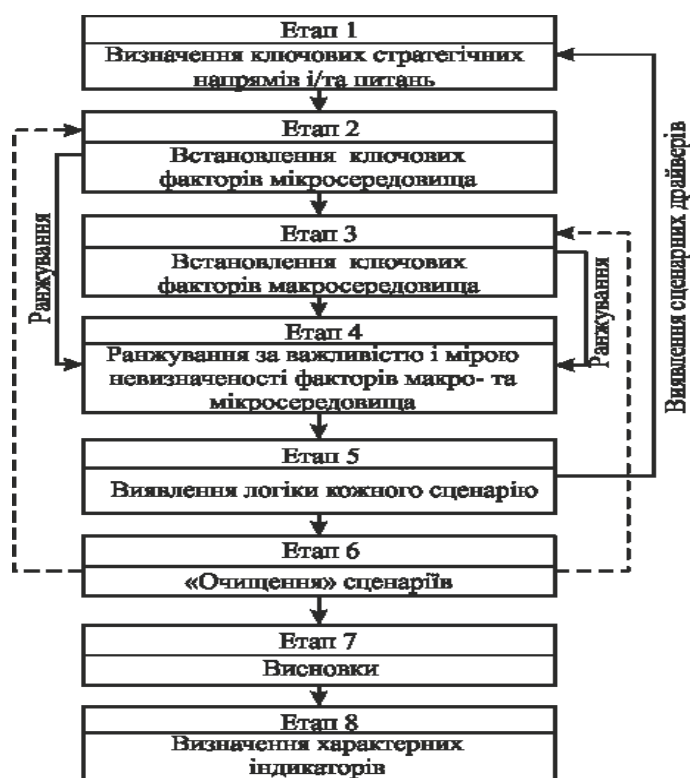


Рис. 1. Етапність застосування сценарного підходу\*

\*сформовано автором на підставі опрацювання [2]

На другому етапі «Встановлення ключових факторів ближнього зовнішнього середовища» фіксуються та аналізуються ключові фактори з ближнього зовнішнього середовища (мікросередовища) підприємства, які визначають успіх чи невдачу за кожним з напрямів, встановлених на першому етапі. Такі фактори визначаються відповідно до зовнішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів.

На третьому етапі «Визначення ключових факторів макросередовища» виявляють і поглиблено аналізують ключові фактори зовнішнього середовища організації, які визначають дію чинників, встановлених на другому етапі. Причому, на цьому рівні визначаються всі ключові фактори, які впливають на

підприємство саме через чинники, встановлені на другому етапі. У дослідницькому плані цей етап є найбільш інтенсивним і складним. Обумовлено це тим, що, по-перше, треба визначити декілька варіантів можливої зміни ключових чинників макросередовища з урахуванням відповідних наслідків в даному середовищі як складної і динамічної системи. По-друге, треба уявити, як зміни рівня макросередовища змінять ключові чинники мікросередовища. По-третє, варіативну динаміку ключових чинників другого етапу треба розглянути і описати таким чином, щоб відповідна інформація дозволяла якісно вирішувати стратегічні питання першого етапу.

На четвертому етапі здійснюється ранжування всіх чинників третього і другого етапів за двома критеріями: 1) важливість кожного чинника вказаних рівнів для прийняття стратегічних рішень першого етапу; 2) ступінь невизначеності за факторами другого і третього етапів для вирішення стратегічних питань першого етапу.

Основне завдання, яке вирішується на даному етапі, – визначення основних факторів за кожним критерієм, тобто окремо двох-трьох чинників, які є найважливішими, і окремо двох-трьох найбільш невизначених факторів.

Сценарії не можуть розрізнятися за визначеними факторами, так як у всіх сценаріях такі чинники діють однаково, тобто сценарії будуть істотно відрізнятися саме за тими чинниками і тенденціями, які виявлені на четвертому етапі.

На етапі «Виявлення логіки кожного сценарію» визначальними мають стати альтернативні логіки розвитку кожного сценарію. Відповідно до різних логічних стрижнів необхідно вийти на відносно невелику кількість сценаріїв, які є різними за критерієм змісту рішень, але мають відповідати стратегічним питанням першого етапу.

При вдалій розробці різних сценаріїв вони мають показувати позитивні результати, тобто певний бізнес-успіх від прийняття відповідних стратегічних рішень.

У межах кожного сценарію динамічний аспект логіки його розвитку визначається як особливий «сценарний драйвер». Залежно від кількості сценарних драйверів отримуємо відповідне розмаїття конкретних сценаріїв. При одному сценарному драйвері – лінійний спектр, при двох – матриця, при трьох – куб тощо. Зважаючи на те, що в роботі розглядається взаємопозиціонування маркетингової і стратегії управління персоналом, отримуємо матрицю. Чим меншою є кількість явно домінуючих сценарних драйверів, тим прозорішою є логіка відповідних сценаріїв і тим чіткішим є альтернативний вибір при прийнятті стратегічних рішень.

На етапі «Очищення» сценаріїв», тобто в ситуації, коли встановлено найбільш важливі фактори-драйвери, які задають логіку розвитку різних сценаріїв, треба повернутися до ключових факторів другого і третього етапів. Кожному фактору і/або тенденції вказаних рівнів в кожному сценарії треба приділити особливу увагу, тобто такі чинники за кожним сценарієм мають стати предметом окремого цільового дослідження.

На сьомому етапі «Висновки», тобто коли всі сценарії вже сформовані досить детально, саме час повернутися до ключових стратегічних питань першого етапу, щоб подивитися, як буде виглядати те чи інше рішення в рамках кожного сценарію.

Головна мета даного етапу – оцінити стійкість як окремих можливих стратегічних рішень, так і в цілому відповідних стратегій розвитку організації щодо всіх розроблених сценаріїв.

В ідеалі кожне стратегічне рішення і стратегія підприємства в цілому мають бути достатньо стійкими при кожному сценарії. Вийти на такі рішення достатньо складно, а в багатьох випадках – неможливо. Більш типовою є ситуація, коли певні стратегічні рішення і/або стратегія в цілому виявляються добротними при одному або декількох конкретних сценаріях і поганими – при інших. Тому при обґрунтуванні тих чи інших рішень першого етапу необхідно оцінювати (зважувати) ризики, пов'язані з імовірністю настання тих чи інших сценаріїв. Крім того, необхідно вести усвідомлений пошук саме таких стратегічних рішень, які стануть досить прийнятними щодо всіх розроблених сценаріїв.

На етапі «Визначення характерних індикаторів» є очевидним, що в міру розвитку фактичних обставин бажано якомога раніше дізнаватися, який конкретний сценарій з усіх розроблених виявився ближче всіх до реалій існування підприємства. Сигналізувати про це мають так звані характерні або лідируючі індикатори.

Зрозуміло, що саме по собі встановлення таких індикаторів є непростим завданням. Проте, такі витрати доцільні, тому що у разі створення за допомогою характерних індикаторів достатньо ефективної системи раннього виявлення конкретних сценаріїв відповідна організація в області своєї стратегічної компетенції відразу виходить на якісно вищий рівень. Така компетенція, в свою чергу, для даної конкретної організації цілком може стати хорошою основою створення її сильної і саме стратегічної конкурентної переваги.

Таким чином, кожен сценарій може бути реалізованим на основі багатоваріантних рішень.

Для впровадження маркетингової стратегії управління персоналом та її імплементації у діяльність машинобудівних підприємств Хмельницької області за розглянутим вище підходом запропоновано 9 можливих сценаріїв:

Сценарій 1. Стратегії управління персоналом та маркетингу є рівнозначними та підпорядковуються загальнокорпоративній стратегії.

Такий сценарій характеризується відсутністю стратегічного управління персоналом та маркетингом. Загальнокорпоративна стратегія не заперечує елементи стратегічного управління за напрямками, але повністю підпорядковує їх собі. Такий сценарій підходить для підприємств на стадії ліквідації або занепаду. Типовим прикладом подібного стану є управління персоналом на підприємствах ВАТ «Термопластавтомат» та ПАТ «Прига-Прес». Подолати несприятливу ситуацію на підприємстві допоможе залучення зовнішніх бізнес-консультантів та запровадження елементів стратегій управління персоналу та концепції холістичного маркетингу.

Сценарій 2. Стратегія управління персоналом рівнозначна корпоративній стратегії підприємства, маркетингова стратегія виступає підпорядкованою.

Цей сценарій вирізняється ігноруванням маркетингових вимог у діяльності підприємства, тобто маркетингові стратегії не розробляються, маркетингова діяльність розпорошена між різними підрозділами підприємства. При цьому використання певних маркетингових інструментів і застосування концепції маркетингу персоналу дозволить підвищити ефективність управління персоналом. Подібний сценарій підходить для середніх та невеликих підприємств, які не можуть собі дозволити повноцінного виконання маркетингових функцій, тому використання маркетингового аутсорсингу є пріоритетним.

Сценарій 3. Стратегія УП домінує над загальнокорпоративною стратегією. Визначення маркетингових і загальнокорпоративних цілей здійснюється, виходячи зі стратегічного спрямування управління персоналом.

Ідея домінування стратегії управління персоналом, яка є притаманною концепції стратегічного домінування, підкреслює роль людських ресурсів, котра в останні роки значно підвищується, актуалізує питання, пов'язані зі стратегічним управлінням персоналом. Проте, домінування стратегічного управління персоналом над загальнокорпоративним стратегічним управлінням не можна вважати логічним. У наукових підходах в межах концепції стратегічної нейтральності зосереджено увагу винятково на стратегічних напрямках, рішеннях і цілях роботи персоналу без урахування їх зв'язку із загальнокорпоративним стратегічним управлінням, що не є раціональним. Запровадження програм саморозвитку персоналу дозволить підвищити синергійний ефект від впровадження стратегічного управління в різні напрями діяльності підприємства.

Сценарій 4. Стратегія маркетингу рівнозначна корпоративній стратегії підприємства, стратегія управління персоналом виступає підпорядкованою.

Використання маркетингових стратегій применшує значення стратегічного управління персоналом. Це призводить до підвищення плинності кадрів та необхідності залучення спеціалістів зі сторони. В даному випадку пріоритетним є формування постійного штату персоналу підприємства. Крім того, не зважаючи на жорстку політику зниження витрат підприємства, слід запровадити певні елементи стратегічного управління персоналом, що призведе до збільшення витрат на персонал, які цілком виправдаються зростанням інтенсивності і підвищенням якості праці.

Сценарій 5. Залежно від ринкової та внутрішньої ситуації на підприємстві, взаємопозиціонування та підпорядкованість стратегій може змінюватися.

Подібний сценарій може бути запропонований для підприємств на стадії зростання або диверсифікації (ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп»). Підприємства здійснюють постійний моніторинг ринкової ситуації та адаптують внутрішні стратегії відповідно до ринкових вимог.

Створення кадрового резерву та запровадження елементів внутрішнього маркетингу дозволить більш ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Сценарій 6. Управління персоналом диктує зміни маркетингової та загальнокорпоративної стратегій.

Такий сценарій більше підходить для державних підприємств, які залежать не від ринкового середовища, а від державних замовлень, які здійснюються централізовано (наприклад, ДП «Шепетівський ремонтний завод»). Високі кваліфікаційні вимоги та турбота про персонал дозволяє значно знизити плинність кадрів на цих підприємствах. Впровадження маркетингового аудиту в систему управління персоналом дозволить розробити оптимальні стимулюючі заходи, які дозволять підвищити ефективність роботи персоналу підприємства.

Сценарій 7. Стратегія маркетингу домінує над загальнокорпоративною стратегією. Визначення цілей управління персоналом та загальнокорпоративних цілей здійснюється виходячи зі стратегічного маркетингового спрямування.

Сценарій розрахований на підприємства, які відрізняються високим ступенем залежності від зміни ринкових умов. Існує необхідність підвищувати роль персоналу на таких підприємствах за рахунок зростання його освітніх та кваліфікаційних характеристик.

Сценарій 8. Маркетинг диктує зміни стратегії управління персоналом та загальнокорпоративної стратегії.

Домінування стратегії маркетингу вимагає постійного підвищення кваліфікаційних характеристик персоналу, його професійної гнучкості підвищеної адаптивності.

Сценарій 9. Маркетингова стратегія управління персоналом.

Розглядається як інтегрована стратегія, до якої прагнуть всі інші сценарії.

Сценарний підхід до прийняття управлінських рішень машинобудівними підприємствами Хмельницької області за використання матриці взаємного позиціонування стратегій маркетингу і управління персоналом підприємства відображено на рис. 2 та у табл. 2.

Стратегія управління персоналом (УП), Sup	Підпорядкування стратегії УП загальнокорпоративній стратегії підприємства	Рівнозначність стратегії УП і загальнокорпоративній стратегії підприємства	Домінування стратегії УП над загальнокорпоративною стратегією підприємства
Стратегія маркетингу (MP), Smr	ПАТ «Пригма-Прес» ВАТ «Термопластавтомат» ТОВ «Трансформатор сервіс» Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Підпорядкування стратегії MP загальнокорпоративній стратегії	◆ ТОВ «Адвісмаш» Сценарій 4 ◆ Волочеський машинобудівний завод	◆ ДП «Новатор» Сценарій 5 ◆ ПАТ «Завод «Темп» ◆ ПАТ «Укрелектроапарат»	◆ ДП «Красилівський агрегатний завод» Сценарій 6 ◆ ДП «Шепетівський ремонтний завод»
Рівнозначність стратегії MP і загальнокорпоративної стратегії підприємства	ТОВ «Свропа-експорт плюс» ◆ ◆ ТОВ «Вікс-фільтрон» Сценарій 7 ◆ ТзДВ «Кам'янець-Подільський електромеханічний завод»	Сценарій 8	Сценарій 9 Маркетингова стратегія управління персоналом. MSUP
Домінування стратегії MP над загальнокорпоративною стратегією підприємства			

Рис. 2. Сценарний підхід до прийняття управлінських рішень машинобудівними підприємствами Хмельницької області\*  
\*сформовано автором за результатами досліджень

Таким чином, сформовано сценарний підхід до прийняття управлінських рішень щодо імплементації маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність підприємств машинобудівної галузі, який, на відміну від існуючих підходів, базується на економіко-математичному моделюванні і передбачає альтернативність стратегічного вибору за допомогою гармонізації стратегічного управління персоналом і маркетингової діяльності машинобудівних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

**Сценарії управлінських рішень щодо імплементації маркетингової стратегії управління персоналом підприємства\***

Умова	Підприємство машинобудування	Напрямок реалізації
<b>Сценарій 1</b>		
– стратегія управління персоналом та маркетингова стратегія чітко не виражені; – загальнокорпоративна стратегія підприємства підпорядковує собі всю діяльність підприємства	ВАТ «Термопластавтомат», ТОВ «Трансформатор сервіс», ПАТ «Пригма-Прес»	– запровадження елементів маркетингової стратегії та стратегії управління персоналом; – збільшення витрат на персонал; – збільшення витрат на маркетинг
<b>Сценарій 2</b>		
– стратегія маркетингу підпорядковується стратегії управління персоналом або відсутня; – загальнокорпоративна стратегія враховує вимоги управління персоналом		– організація загальної маркетингової освіти працівників підприємства; – застосування аутсорсингу маркетингових функцій
<b>Сценарій 3</b>		
– взаємointегрованість стратегії управління персоналом та загальнокорпоративної стратегії; – відсутність або низька ефективність маркетингової стратегії		– підвищення кваліфікації у фахових закладах; – запровадження програм саморозвитку персоналу
<b>Сценарій 4</b>		
– стратегія управління персоналом підпорядковується стратегії маркетингу або відсутня – загальнокорпоративна стратегія враховує вимоги управління маркетингом	ТОВ «Адвісмаш», Волочеський машинобудівний завод	– запровадження елементів стратегії управління персоналом; – збільшення витрат на персонал; – стратегія виживання

Умова	Підприємство машинобудування	Напрямок реалізації
<b>Сценарій 5</b>		
– взаємоінтегрованість стратегій підприємства	ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укр-електроапарат»	– запровадження системи внутрішнього маркетингу; – підвищення моніторингу ефективності стратегії управління персоналом підприємства
<b>Сценарій 6</b>		
– домінування стратегії управління персоналом	ДП «Красилівський агрегатний завод», ДП «Шепетівський ремонтний завод»	– запровадження системи внутрішнього маркетингу; – регулярне проведення маркетингового аудиту системи управління персоналом підприємства
<b>Сценарій 7</b>		
– взаємоінтегрованість стратегій маркетингу та загальнокорпоративної стратегії; – відсутність або низька ефективність стратегії управління персоналом	ТОВ «Європа-експорт плюс», ТОВ «Вікс-фільтрон», ТєДВ «Кам'янець-Подільський електро-механічний завод»	– підвищення кваліфікації у фахових закладах; – застосування інституту освіти впродовж життя; – організація загальної маркетингової освіти працівників підприємства
<b>Сценарій 8</b>		
– домінування стратегії маркетингу		– підготовка кадрів на підприємстві; – перепідготовка та підвищення кваліфікації без відриву від виробництва
<b>Сценарій 9</b>		
– гармонізація стратегій управління персоналом, маркетингу та загальнокорпоративної і формування маркетингової стратегії управління персоналом		– розробка та впровадження органічної маркетингової стратегії управління персоналом задля створення стійких конкурентних переваг

\*сформовано автором на підставі проведених досліджень

Таким чином, науково обґрунтований підхід для впровадження маркетингових стратегій управління персоналом повинен формуватися на базі сценаріїв. Одним з найбільш ефективних його інструментів є багатоваріантність сценаріїв розвитку подій, що дозволяє в динаміці простежити зміни найбільш важливих техніко-економічних, соціальних та маркетингових показників, а також їхній взаємозв'язок під впливом рамкових умов.

До основних вимог, які повинен задовольняти багатоваріантний сценарій впровадження маркетингових стратегій управління персоналом, належать такі:

МСУП має забезпечувати машинобудівним підприємствам виживання у довгостроковій перспективі за рахунок максимально повного використання такого стратегічного ресурсу, як персонал;

МСУП має допомагати машинобудівним підприємствам справлятися з поточними завданнями, тобто відповідати тактичним і оперативним цілям щодо розвитку персоналу;

МСУП має приносити діяльності машинобудівних підприємств задоволення тим, хто входить в сферу її ділової взаємодії, завдяки дотриманню концепції холістичного маркетингу.

Разом із тим, сценарний багатоваріантний підхід дозволяє кардинально знизити негативні наслідки помилок стратегічного передбачення, особливо у тих випадках, коли в стислі терміни кардинально змінюються фактори мікро- і макросередовища, виникають або зникають нові можливості для розширення або диверсифікації бізнесу, змінюються рамкові умови діяльності підприємства.

Таким чином, запропонований сценарний підхід відрізняється від традиційного і дає можливість отримати позитивні зрушення у стратегічному планування в цілому, і зокрема у запровадженні маркетингових стратегій управління персоналом. Однак, існують об'єктивні причини, котрі ускладнюють його застосування у практичній діяльності українських підприємств, а саме:

Значні фінансові витрати. Створення сценаріїв вимагає формування робочих груп. Кожна робоча група має складатися зі спеціально відібраних експертів, які володіють необхідною кваліфікацією, певним складом розуму і необмежені в часі. Відповідно, процес формування сценаріїв може становити від 50 % до 100 % всього часу роботи експертів над сценаріями [7].

Наявність у персоналу підприємства психологічних бар'єрів у сприйнятті осіб, які приймають управлінські рішення. Наявність значної кількості сценаріїв може не лише не спростити процес прийняття рішень, а навпаки, ускладнити і відвернути від початкової мети. Таким чином, новий інструмент планування вимагає нового способу колективного мислення.



Культурні та психологічні бар'єри. Культура планування у більшості компаній до цих пір базується на одновекторності та одноваріантності прогнозів.

Позитивні і негативні риси, які характеризують застосування сценарного підходу, відображено на рис. 3.

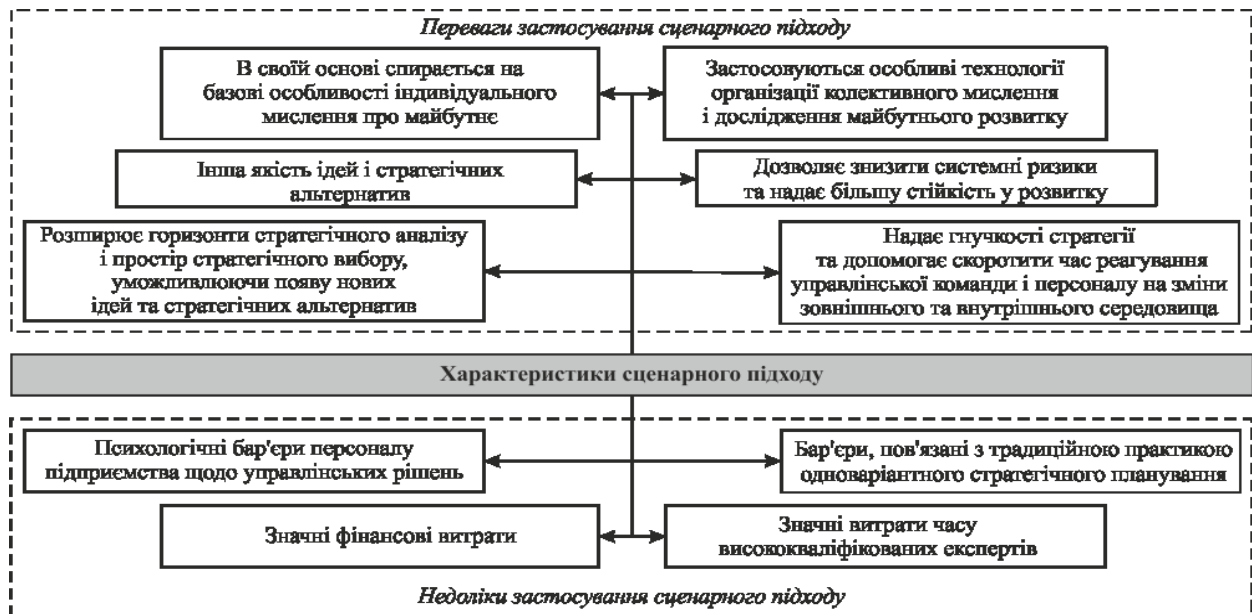


Рис. 3. Характеристика сценарного підходу\*

\*сформовано автором на підставі опрацювання [1–5]

Ключем до вирішення проблемних аспектів сценарного процесу можуть стати комп'ютерні технології. Зрозуміло, що жоден комп'ютер не зможе замінити інтелект і досвід експертів, проте здатний спростити і здешевити обробку тих знань, які формують експерти. Тобто сценарний метод потребує інструментів, які дозволили б скоротити тимчасові витрати.

Необхідно розробити способи автоматизації сценарного процесу, що також запропоновано і реалізовано за допомогою відповідного програмного забезпечення. Наведені підходи та розроблені на цих засадах сценарії управлінських рішень мають істотний вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств та створення їх стійких конкурентних переваг.

**Висновки.** Обґрунтовано концептуальні засади формування маркетингової стратегії управління персоналом, які базуються на визначенні змісту управління персоналом та напрямів його стратегізації; формуванні концепції холистичного маркетингу з визначенням ролі маркетингу персоналу та її етапізації; аналізі соціально-економічних передумов застосування маркетингових стратегій управління персоналом підприємства; аналізі організації управління персоналом на машинобудівних підприємствах; дослідженні складових формування маркетингових стратегій управління персоналом машинобудівних підприємств. Такий підхід забезпечує в межах підприємства узгодження маркетингової стратегії і стратегії управління персоналом, підвищує здатність підприємства до стратегізації власної діяльності та максимально ефективного використання свого кадрового потенціалу, з метою формування стійких конкурентних переваг.

Запропоновано науковий підхід до формування маркетингової стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням загальних та специфічних принципів, спрямованих на реалізацію цілей та завдань кадрового менеджменту за допомогою відповідного маркетингового інструментарію. Для реалізації запропонованого підходу побудовано та проведено апробацію економіко-математичної моделі взаємного позиціонування стратегій маркетингу і управління персоналом підприємства.

Уточнено можливості і рамки застосування сценарного підходу до впровадження маркетингової стратегії управління персоналом на машинобудівних підприємствах, а саме: встановлено відмінності традиційного планування від сценарного; визначено етапність запровадження сценарного підходу; ідентифіковано проблемні аспекти його застосування.

Сформовано сценарний підхід до прийняття управлінських рішень щодо імплементації маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність підприємств машинобудівного комплексу. Його відмінність від існуючих підходів базується на економіко-математичному моделюванні, котре передбачає альтернативність стратегічного вибору за допомогою гармонізації стратегічного управління персоналом і маркетингової діяльності машинобудівних підприємств. Результатом гармонізації має стати створення системи кількісних та якісних показників діяльності підприємства, аналіз яких дає об'єктивну інформацію, котра сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень щодо стратегізації маркетингового управління персоналом підприємства.

**Література**

1. Омаров Шахин Анвер-Оглы. Особенности использования сценарного подхода при формировании стратегии развития компании [Электронный ресурс] / Шахин Анвер-Оглы Омаров. – Режим доступа : [http://www.prob-lecon.com/pdf/2011/4\\_0/139\\_142.pdf](http://www.prob-lecon.com/pdf/2011/4_0/139_142.pdf).
2. Попов С. А. Сценарное моделирование: методика восьми шагов [Электронный ресурс] / С. А. Попов. – Режим доступа : [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_16/article\\_3846](https://iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_3846)
3. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. – 280 с.
4. Бузырев В. В. Кадровые стратегии в управлении персоналом / В. В. Бузырев, М. С. Гусарова, Н. М. Чикишева. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 128 с.
5. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон [та ін.]. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
6. Сибирская Е. В. Сценарный подход к внедрению стратегии развития в региональных промышленно-производственных комплексах [Электронный ресурс] / Е. В. Сибирская. – Режим доступа : [http://umc.gu-unpk.ru/umc/arhiv/2004/1/Sibirskay\\_Buhanceva\\_Starceva.pdf](http://umc.gu-unpk.ru/umc/arhiv/2004/1/Sibirskay_Buhanceva_Starceva.pdf)
7. Schuler R. S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business / R. S. Schuler // *Organizational Dynamics*. – 1992. – № 21 (1).

**References**

1. Omarov Shahin Anver-Oglyi. Osobennosti ispolzovaniya stsennarnogo podhoda pri formirovani strategii razvitiya kompanii [Elektronnyi resurs] / Shahin Anver-Oglyi Omarov. – Rezhim dostupa : [http://www.prob-lecon.com/pdf/2011/4\\_0/139\\_142.pdf](http://www.prob-lecon.com/pdf/2011/4_0/139_142.pdf).
2. Popov S. A. Stsenarnoe modelirovanie: metodika vosmi shagov [Elektronnyiy resurs] / S. A. Popov. – Rezhim dostupa : [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_16/article\\_3846](https://iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_3846)
3. Kovalchuk S. V. Aktualizatsiya marketingovih strategiy v konteksti Innovatsiynogo rozvitku promislivih pIdpriEmstv : monograflya / S. V. Kovalchuk. – Hmelnitskiy : TOV «PolIgrafIst-2», 2012. – 280 s.
4. Buzyirev V. V. Kadrovyye strategii v upravlenii personalom / V. V. Buzyirev, M. S. Gusarova, N. M. Chikisheva. – Sankt-Peterburg : izd-vo SPbGUEF, 2001. – 128 s.
5. Buzko I. R. StrategIchno upravlnnya personalom pIdpriEmstva v umovah suchasnogo rozvitku rinku pratsI : monograflya / I. R. Buzko, O. V. Vartanova, G. O. Nadon [ta in.]. – Lugansk : vid-vo SNU Im. V. Dalya, 2009. – 304 s.
6. Sibirskaya E. V. Stsenarnyy podhod k vnedreniyu strategii razvitiya v regionalnyih promyishlenno-proizvodstvennyih kompleksah [Elektronnyiy resurs] / E. V. Sibirskaya. – Rezhim dostupa : [http://umc.gu-unpk.ru/umc/arhiv/2004/1/Sibirskay\\_Buhanceva\\_Starceva.pdf](http://umc.gu-unpk.ru/umc/arhiv/2004/1/Sibirskay_Buhanceva_Starceva.pdf)
7. Schuler R. S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business / R. S. Schuler // *Organizational Dynamics*. – 1992. – № 21 (1).

Надійшла: 24.11.2017

Рецензент: прорецензовано редакційною колегією