

**Висновок.** Процес планування та реалізації рекламної кампанії на підприємстві є трудомістким та потребує відповідних знань, зусиль, навичок виконавців і значних фінансових ресурсів. Створення універсальної методики планування рекламної кампанії дозволить підприємству не лише досягти високого рівня обізнаності на цільовому ринку, але й сформувані чинники зовнішньої конкурентної переваги, які є ключовими показниками ефективної діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

### **Література:**

1. Божкова В. В., Мельник Ю. М. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. М-во освіти і науки України, Сумський держ. ун-т. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 200 с.
2. Панкратов Ф.Г. Основы рекламы: Учебник / Ф. Г. Панкратов, Ю. К. Баженов, В. Г. Шахурин. — 8-е изд., перераб. и доп. — М. : Дашков и К, 2005. — 524 с.
3. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб.; М-во освіти і науки України. — К.: Кондор, 2009. — 333 с.
4. Ромат Е. В. Реклама в системемаркетинга / Е. В. Ромат. — К. : Студцентр, 2008. — 608с.
5. Лук»нець Т. І. Рекламний менеджмент: Навч. посіб. — 2-е вид., доп. — К. : КНЕУ, 2003. — 440 с.
6. Бобылева М. П. Рекламный менеджмент: основы профессиональной деятельности. — М. : ООО «Журнал « Управление персоналом», 2004. — 240 с.
7. Росистер Дж. Р. Перси Л. Реклама и продвижение товаров. — СПб: Питер, 2001. — 656 с.
8. Балабанова Л. В., Юзик Л. Ю. Рекламний менеджмент: підручн./Балабанова Л. В., Юзик Л. Ю. — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 392 с.

Статтю подано до редакції 6.08.2013

УДК 331.5:658.8.012.12

**Белявцев, М. І**  
**Калиниченко М. П.**

Донецький національний університет

## **МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

АНОТАЦІЯ. У статі досліджено сутність маркетингу персоналу, а також визначено основні напрями його використання при управлінні

персоналом промислового підприємства; розроблено комплексну систему формування внутрішнього ринку праці на засадах маркетингу, яка забезпечує його збалансованість, гармонізацію економічних інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин і складається із сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих підсистем інформаційного забезпечення, управління товарною політикою, управління політикою оплати праці, управління політикою розподілу робочої сили, управління політикою комунікацій, застосування якої дозволило розробити заходи щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу промислового підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** маркетинг персоналу, промислове підприємство, внутрішньофірмовий ринок праці, маркетингове управління підприємством.

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассмотрена суть маркетинга персонала, а также определены основные направления его использования при управлении персоналом промышленного предприятия. Разработана комплексная система формирования внутреннего рынка труда на основе маркетинга, которая обеспечивает его сбалансированность, гармонизацию экономических интересов субъектов социально-трудовых отношений и состоит из совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем информационного обеспечения, управления товарной политикой, управления политикой оплаты труда, управления политикой распределения рабочей силы, управления политикой коммуникаций. Применение указанной системы позволило разработать меры по повышению эффективности использования трудового потенциала промышленного предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** маркетинг персонала, промышленное предприятие, внутрифирменный рынок труда, маркетинговое управление предприятием.

**ABSTRACT.** The article is devoted to substantiation of scientific and methodic principals to form and realize marketing mechanism of work force market functioning on enterprise level. There was discovered the essence of social and economic category of "work force marketing" on the basis of devised classification of types of work force marketing. There was offered marketing mechanism of work force market formation, considered a complicated system of levers of influence on the process of work force reproduction, concordance of interests and removal of contradictions between the subjects of the market and based on defined appropriateness, scientific principles, interaction on long-term period, freedom of each party of social and economic exchange.

**KEYWORDS:** marketing staff, marketing management, industrial enterprise, intra labor market.

**Постановка проблеми.** Сучасні інтерпретації маркетингу дійшли до універсальної концепції впливу на ринок. Розглядаючи

проблеми теорії і практики маркетингу, професор Ф. Котлер відзначає, що «...історично маркетингове управління ототожнюється із персональними діловими відносинами на споживчому ринку. Те, що ми будемо говорити про маркетинг, відноситься до всіх ринків. Маркетингове управління може здійснюватися на будь-якому ринку» [1, с.47]. Тому можна припустити, що закономірним є процес використання маркетингового підходу до ринку праці при взаємодії роботодавця з іншими суб'єктами соціально-трудова відносин (СТВ) для гармонізації їх економічних інтересів. Також якісно новий рівень розвитку СТВ вимагає проведення наукових досліджень щодо застосування ринкових інструментів (у тому числі методології маркетингу для вивчення, задоволення потреб і узгодження економічних інтересів) при формуванні механізму функціонування внутрішньофірмового ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем маркетингу персоналу зробили такі вітчизняні та зарубіжні, зокрема російські, вчені, як Л. Балабанова, Л. Гапошина, С. Гриценко, О. Кібанов, Є. Крикавський, Ж. — Ж. Ламбен, М. Окландер, О. Панкрухін, М. Васелевський, Р. Патора, Л. Семеркова, В. Томілов та інші.

Докладний аналіз наукових здобутків названих учених показав, що недостатньо повно досліджено напрями використання маркетингу суб'єктами СТВ для узгодження своїх економічних інтересів.

**Нерозв'язані проблеми.** Досягнення гармонії між роботодавцем та найманими працівниками при забезпеченні ринкової орієнтації промислового підприємства вимагає подальшого розвитку теоретичних і методологічних основ управління персоналом на засадах маркетингу (формування і функціонування внутрішньофірмового ринку праці) через узгодження економічних інтересів суб'єктів СТВ.

**Метою дослідження** є розробка концептуальних положень та обґрунтування науково-методичних основ формування системи управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу. Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено такі задачі: розкрити сутність категорії «маркетинг персоналу»; визначити роль маркетингу в процесі формування внутрішньофірмових ринків праці (функціонуючих ринків робочої сили в межах промислового підприємства); розробити комплексну систему формування внутрішнього ринку праці на засадах маркетингу.

**Викладення основного матеріалу.** Важливість і необхідність вивчення основних закономірностей формування і функціонування ринку праці на рівні промислового підприємства визначено поглибленням протиріч між елементами ринкового механізму, зокрема загостренням конкуренції як між роботодавцями, так і найманими працівниками; встановленням реальної заробітної плати на більш низькому рівні у порівнянні з вартістю робочої сили тощо. Удосконалення процесу управління персоналом на промисловому підприємстві вимагає використання методології маркетингу як ринкового інструменту вивчення, задоволення потреб та узгодження економічних інтересів суб'єктів СТВ.

Відповідно до мети дослідження чітко визначення об'єкта купівлі-продажу на ринку праці характеризуються, з одного боку, універсальністю, а з іншого боку — специфічністю методології маркетингу. У вітчизняній і зарубіжній літературі неодноразово виникало питання про об'єкт купівлі-продажу на ринку праці. Дискусія зводилася до питання про те, що ж продається і купується на ринку праці: здатності до праці (робоча сила) або сама праця? Прихильники першої концептуальної моделі вважають, що об'єктом купівлі-продажу на цьому ринку виступає робоча сила людини, і як правило, ототожнюють поняття «ринок робочої сили» і «ринок праці». Дослідники, що дотримуються другої концептуальної моделі, об'єктом купівлі-продажу на цьому ринку розглядають саму працю (трудові послуги). Тому об'єктом маркетингу є здатності до праці, які купуються та продаються суб'єктами СТВ.

Ринок праці розділяють на зовнішній і внутрішній. Відповідно до визначень, які було дано в роботі Кібанова О. Я., зовнішній ринок праці — це ринок, орієнтований на географічний і професійний рух трудових ресурсів, тобто на заповнення робочих місць шляхом руху працівників підприємств, фірм і організацій. На зовнішньому ринку праці роботодавець веде відбір вже підготовлених за межами підприємства працівників необхідної професії і кваліфікації. Внутрішній ринок праці — це ринок із орієнтацією на внутрішньофірмовий рух трудових ресурсів. Підготовка кадрів, формування структури за професіями і кваліфікаціями на внутрішньому ринку праці проходить у відповідності із структурою робочих місць, перспективою їх розвитку і руху робочої сили [2, с. 63—70].

Механізм функціонування внутрішньофірмового ринку праці будемо розглядати як взаємодію і узгодження економічних інтересів суб'єктів СТВ. Внутрішній ринок праці на рівні під-

приємства більш керований, не піддається спонтанним коливанням, які характерні для зовнішнього. Регулювання співвідношення попиту і пропозиції робочої сили на внутрішньому ринку праці відбувається найчастіше цілеспрямовано, і аж ніяк не за допомогою вільної конкуренції. Управлінню піддаються як попит, так і пропозиція здатностей до праці. На розширення пропозиції впливають заповнення вільних вакантних робочих місць або заохочення освоєння працівниками інших професій через управління потоками робочої сили.

Можливість і необхідність застосування маркетингу при формуванні внутрішньофірмового ринку праці вимагає аргументації. На нашу думку, об'єктивна необхідність і неминучість використання методології маркетингу в системі інструментів впливу на формування і функціонування внутрішніх ринків праці обумовлена такими причинами: структурною диверсифікованістю маркетингу; універсальністю застосування концепції маркетингу, а також його здатністю адаптувати обраний об'єкт впливу відповідно до умов навколишнього середовища; закономірним результатом становлення ринкових відносин у сфері праці, що у свою чергу виступає важливою умовою більш глибокого і динамічного розвитку зовнішнього і внутрішніх ринків праці; необхідністю постійного пошуку нових підходів до управління СТВ і бажанням найбільш економічно активними з них досягти ефективності; провідною роллю маркетингу в економічних системах будь-якого рівня як фактору їх розвитку; загостренням конкурентної боротьби між продавцями і покупцями здатностей до праці; формуванням ринку «покупця» робочої сили та свободою кожної зі сторін соціально-економічного обміну при прийнятті рішень.

Маркетинг у широкому значенні — це соціально-управлінський процес, метою якого є задоволення потреб (економічних інтересів) споживачів за допомогою обміну. Маркетинг у вузькому значенні — це цілеспрямована діяльність, яка включає аналіз, планування, організацію, регулювання, контроль процесу задоволення попиту на товари з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору, конкурентного середовища. Маркетинговий підхід реалізує модель симбіозу або партнерства на ринку і з цієї точки зору забезпечує ефективну взаємовигідну і довготривалу стабільну стратегію існування ринкових суб'єктів, носіїв попиту і пропозиції і тим самим відповідає їх цілям виживання. Таким чином, категорія «маркетинг» у широкому значенні відбиває зміст економічного процесу, а «маркетинг» у вузькому

значенні — форму діяльності суб'єкта ринку з активізації даного процесу, тобто управління маркетингом.

На наш погляд, у визначенні змісту явища важлива не стільки його всебічна характеристика, яка включає подібності з однорідними явищами, скільки головна відмінна риса, його особливість. Відмінна риса маркетингу полягає у задоволенні потреб і активному їх формуванні, тобто в орієнтації на споживача. Адже принципи маркетингу, які проголошують інтереси споживача вище над усе, можуть мати декларативний характер без реального механізму їх реалізації. У подальших дослідженнях ми будемо намагатися реалізувати принципи класичного маркетингу при формуванні механізму співвідношення між виробництвом і споживанням робочої сили як окремого неперервного потоку специфічного товару. Це обумовлено тим, що нами маркетинг розглядається як форма розв'язання протиріч між формуванням (виробництвом) і споживанням робочої сили, що в свою чергу є основою для збалансованого розвитку потоків здатностей до праці.

Цілі суб'єктів СТВ, зокрема найманих працівників і роботодавців, мають істотні розбіжності і навіть можуть вступати у протиріччя один з одним. Так, наприклад, наймані працівники шукають придатні до їх здатностей і вимог умови й оплату праці; роботодавці наймають працівників за кваліфікацією, віком та іншими характеристиками для ефективної роботи підприємства. Зауважимо, що жоден із суб'єктів СТВ на виробничому рівні не в змозі самотійно без зацікавленості протилежної сторони не в змозі самотійно виконувати всі маркетингові функції. Відповідно до цього необхідна координація і взаємодія всіх суб'єктів СТВ за допомогою формування маркетингових систем на рівні держави, регіонів (макрмаркетинг робочої сили) і підприємств (мікрмаркетинг робочої сили або маркетинг персоналу). Під маркетинговою системою будемо розуміти сукупність елементів (суб'єктів ринку), дії і взаємини, які координуються організаційно-управлінським механізмом, що приводиться в рух за допомогою реалізації стратегії і тактики їх поведінки, заснованих на методології маркетингового аналізу і синтезу.

Професор О. Я. Кібанов розглядає маркетинг персоналу, по-перше, як комплекс взаємопов'язаних послідовних дій, що пов'язані із плануванням потреби і забезпеченням виробництва робочою силою, а по-друге, як — філософію і стратегію управління персоналом, який виступає як внутрішні і зовнішні клієнти підприємства [2, с.248–260].

На нашу думку, тлумачення маркетингу персоналу з позиції другого підходу є більш повним і правильним, оскільки метою такого маркетингу є забезпечення ефективної зайнятості і прагнення до максимального збігу інтересів працівників і роботодавців. Відповідно до цього активною формою прояву маркетингу персоналу виступає соціально-економічний обмін між підприємством і зовнішнім ринком робочої сили (табл. 1).

Організаційно-управлінський механізм системи маркетингу персоналу може бути приведений у дію за допомогою виконання таких функцій: встановлення поточних і перспективних потреб у робочій силі; проведення маркетингових досліджень зовнішнього ринку робочої сили; прогнозування кон'юнктури ринку робочої сили; вивчення технології виробництва для своєчасної підготовки робочих місць і вимог до робочої сили; діагностика трудового потенціалу підприємства й окремого працівника; пошук і найм робочої сили, характеристики якої відповідають вимогам роботодавця; організація на великих підприємствах відділу маркетингу персоналу; управління елементами комплексу маркетингу; розробка стратегії і тактики маркетингу персоналу.

На рівні промислового підприємства вибір напрямів формування і функціонування внутрішнього ринку праці спрямовано на забезпечення збалансованості кількісно-якісної структури попиту та пропозиції робочої сили, соціальної захищеності працівників і надання гарантії зайнятості. В цьому випадку внутрішній ринок праці відіграє роль механізму управління персоналом підприємства, формування якого відбувається за рахунок оптимізації вихідних і вхідних потоків робочої сили. Це дозволяє застосувати новий підхід до формування внутрішнього ринку, заснований на сполученні мобільності й стабільності трудових колективів.

Аналіз системи управління персоналом ПАТ «ММК ім. Ілліча» з точки зору найбільш повного описання основних напрямів її функціональної діяльності дозволяє детально досліджувати ці напрями з метою їх удосконалення, впровадження нових методик роботи з персоналом. У практичній діяльності металургійного комбінату використовуються не всі функціональні підсистеми, однак на сучасному етапі логічним є концентрація уваги не тільки на підсистемах обліку, кадрового діловодства, охорони праці, підвищення кваліфікації і перенавчання персоналу, але і планування, прогнозування, маркетингу і комплексного розвитку персоналу. Усе це обумовлено загостренням конкуренції у сегментах зовнішнього і внутрішнього ринків праці.

Таблиця 1

## УЗАГАЛЬНЕНІ ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ»

Визначення	Автор
Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач	А. Я. Кібанов [2, с. 248]
Маркетинг персонала — это философия действия, значимая для любого предприятия, занимающегося удовлетворением потребностей покупателей, которая предполагает, что вся деятельность предприятия должна иметь главной целью удовлетворение потребностей пользователей, поскольку это наилучший путь достижения целей торгового персонала; роста и повышения рентабельности фирмы. Маркетинговый подход в управлении персоналом формирует «образ мышления» и «образ действий», в результате чего достигается осознание персоналом основного принципа рыночной экономики — приоритета покупателя	Л. В. Балаба- нова [3, с. 435]
Маркетинг персонала — анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий	Р. Марр, Г. Шмідт [4, с. 451]
Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами	С. І. Самигін, М. С. Зайнала- бідов, [5, с. 115]
Маркетинг кадрового обеспечения — это вид деятельности, направленной на достижение оптимального соотношения между спросом и предложением рабочей силы с целью удовлетворения потребностей в труде субъектов трудовых отношений посредством обмена и обеспечивающей рентабельную работу предприятия и эффективное развитие общества в целом	Л. Г. Гапоши- на [6, с.28—29]

На українських промислових підприємствах є необхідність створення гнучких комплексних систем формування внутрішніх ринків праці, здатної, з одного боку, оперативно реагувати на вплив факторів середовища маркетингу, а з іншого — забезпечити ефективне використання трудового потенціалу працівників. Створення такої системи залежить від багатьох факторів, особливо від диференційованого поділу праці в системі управління персоналом, у результаті якого розробляються нові методи роботи з персоналом у рамках функціональних підсистем системи управління персоналом. Актуальною проблемою в роботі з персоналом залишається невисокий статус служби управління персоналом. У наслідок цього не виконуються або виконуються неякісно ряд функцій управління персоналом, до числа яких входить маркетинг персоналу.

Задачею якісної практичної реалізації методичних підходів до маркетингу персоналу є створення функціональної підсистеми



маркетингу персоналу в системі управління персоналом, яка б мала спеціалізовані показники результативності, що входять у систему показників ефективності діяльності цього функціонального підрозділу. Роль і місце підсистеми маркетингу персоналу у загальній системі управління промисловим підприємства залежить від масштабності підприємства, досконалості самої системи управління персоналом, якості розподілу цілей, задач і функцій у відповідності зі схемою функціонального розподілу праці.

Виходячи з великого різноманіття розв'язуваних задач системою управління персоналом металургійного комбінату ім. Ілліча та підпорядкованих до них більш деталізованих задач маркетингу персоналу, масштабності господарської діяльності, рекомендується вдосконалити організаційні структури служби управління персоналом, у рамках яких реалізується підсистема маркетингу персоналу у вигляді служби управління персоналом (рис. 1).

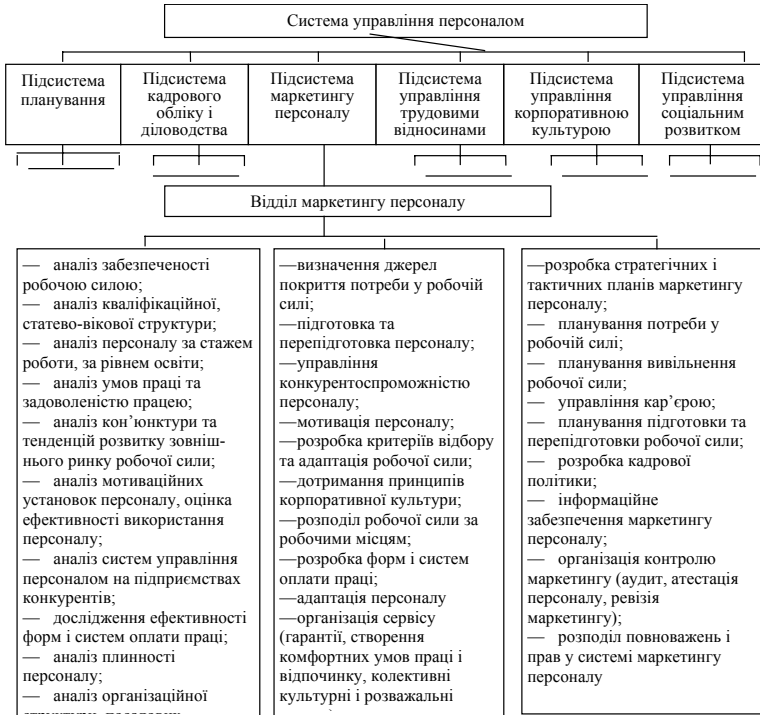


Рис. 1. Рекомендована структура підсистеми маркетингу персоналу в рамках системи управління персоналом великого промислового підприємства

При формуванні структури служби управління персоналом ММК ім. Ілліча перелік підсистем установлювався таким чином, щоб кожна з них вирішувала визначені й конкретні задачі управління персоналом. Особливості розробки і впровадження документації, що регламентує розподіл праці в системі управління персоналом і підсистемі маркетингу персоналу великого промислового підприємств, визначаються організаційно-розпорядничими і функціонально-технологічними документами.

Виходячи з запропонованої нами структури функціонування підсистеми маркетингу персоналу, на основі функціонального і технологічного розподілу праці конкретизуються мета, задачі і функції діяльності даної підсистеми. Статус підсистеми, її структурне вираження (відділу) затверджується наказом (розпорядженням) по підприємству. Мета, задачі й функції фіксуються і розподіляються на підставі положення про структурний підрозділ і посадових інструкцій працівників.

Підсистема маркетингу персоналу в даному положенні є рівною з іншими підсистемами. Зокрема, в розділі «Загальні положення» треба вказати назву структурного розподілу підсистеми маркетингу персоналу. Це обумовлюється необхідністю періодичного перегляду даного документа залежно від проведених змін діяльності служби управління персоналом. Також у розділі може бути встановлений порядок взаємодії працівників підсистеми маркетингу персоналу з іншими працівниками служби управління персоналом і структурними підрозділами промислового підприємства.

У розділі «Задачі» положення про службу управління персоналом треба вказати поряд з іншими задачами служби управління персоналом задачі підсистеми маркетингу і логістики персоналу. У розділі «Функції» вказуються функціональні напрямки діяльності, властиві компетенції підсистеми маркетингу і логістики персоналу організації. Слід зазначити, що конкретизація функцій підсистеми маркетингу і логістики персоналу здійснюється в результаті трансформації в дану підсистему загальних функцій управління (планування, організація, прогнозування, координація, мотивація, контроль). Крім цього, важливу роль у визначенні функцій підсистеми маркетингу і логістики персоналу організації відіграє функція аналізу, тому правильним буде її прилічити в даному контексті до загальних функцій і трансформувати на підсистему маркетингу і логістики персоналу.

У розділі «Права», в якому описується повноваження структурного підрозділу, доцільно стосовно до підсистеми маркетингу

і логістики персоналу закріпити можливості отримання необхідної інформації для забезпечення діяльності підсистеми, а також право внесення пропозицій, регулювання діяльності з пошуку і підбору персоналу, визначення якісних характеристик персоналу. Це одночасно означає обов'язок інших структурних одиниць організації сприяти виконанню підсистемою маркетингу і логістики персоналу своїх функцій.

У випадку коли виникає проблема створення окремих структурних підрозділів для вирішення питань маркетингу персоналу організації, актуальним постає питання ефективного сполучення і регламентованого виділення функцій працівників підсистеми маркетингу персоналу. Як уже відзначалося, це залежить, у першу чергу, від масштабів організації, що впливає на кількість виконуваних функцій у всіх підсистемах управління. У результаті цього необхідно організувати і постійно вдосконалювати роботу з інформаційними потоками в напрямку їх систематизації, спрощення, якості і швидкості обробки. Це відноситься і до підсистеми маркетингу персоналу.

Використання матричного методу розподілу задач і відповідальності у підсистемі маркетингу персоналу дозволило нам розробити схему удосконалення функціонального і технологічного розподілу праці, на основі якої у подальшому можливо розробити та удосконалити нормативні й організаційно-розпорядницькі документи (положення), зміст яких також повинен перетерпіти зміни в зв'язку з проведенням маркетингових заходів у сфері персоналу (табл. 2).

З метою ефективного використання трудового потенціалу підприємства формування збалансованого розвитку внутрішнього ринку праці на основі концепції маркетингу треба розглядати з точки зору комплексного й системного підходів. З точки зору системного підходу формування внутрішнього ринку праці треба розглядати як комплексну систему. Розроблена нами комплексна система формування внутрішнього ринку праці на засадах маркетингу розглядається як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих підсистем інформаційного забезпечення, управління товарною політикою, управління політикою оплати праці, управління політикою розподілу робочої сили, управління політикою комунікацій. Реалізація комплексної системи формування внутрішнього ринку праці вимагає використання конкретних методів, технологій маркетингу (рис. 1).

Таблиця 2

**РЕГЛАМЕНТ РОЗПОДІЛУ ПРАЦІ В ПІДСИСТЕМІ  
МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ВЕЛИКОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Найменування функцій маркетингу	Система управління персоналом, структурні підрозділи, посадові особи							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Аналіз забезпеченості робочою силою	у	у	в				п	
2 Аналіз кваліфікаційної структури	у	у	в				п	
3 Аналіз статево-вікової структури	у	у	в				п	
4 Аналіз персоналу за стажем роботи	у	у	в				п	
5 Аналіз персоналу за рівнем освіти	у	у	в				п	
6 Аналіз умов праці та задоволеністю працею	у	у	в				п	
7 Аналіз мотиваційних установок персоналу	у	у	в				п	
8 Аналіз кон'юнктури та тенденцій розвитку зовнішнього ринку праці	у	у	в				п	
9 Оцінка ефективності комунікацій			в					
10 Оцінка ефективності використання персоналу		у	в	в			в	
11 Аналіз систем управління персоналом на підприємствах конкурентів			в					
12 Дослідження ефективності форм і систем оплати праці	у	у	в				у	
13 Аналіз плинності робочої сили		у	в				у	
14 Аналіз організаційної структури, посадових інструкцій			в				у	
15 Визначення джерел покриття потреби у робочій силі	п,у		в					
16 Підготовка та перепідготовка персоналу							в	д,г,к

Продовження табл. 2

Найменування функцій маркетингу	Система управління персоналом, структурні підрозділи, посадові особи							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>l</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
17 Управління конкурентоспроможністю персоналу	у		в					к
18 Мотивація персоналу			у	в				
19 Розробка критеріїв відбору і адаптація персоналу	у		в	у				
20 Дотримання принципів корпоративної культури					в			
21 Розподіл робочої сили за робочими місцям	у	у	в				у	
22 Розробка форм і систем оплати праці	у		в					
23 Адаптація персоналу			у	в				
24 Організація сервісу (гарантії зайнятості, створення комфортних умов праці і відпочинку)			у	в				
25 Планування потреби у робочій силі	в		в					
26 Планування вивільнення персоналу	в		в					
27 Управління кар'єрою	в		в					
28 Планування підготовки та перепідготовки кадрів	в		в					
29 Розробка кадрової політики	в		в					в
30 Інформаційне забезпечення маркетингу	у		в				у	
31 Організація контролю маркетингу персоналу			в					
32 Організація і ведення кадрового діловодства		в						
33 Розподіл повноважень та прав у системі маркетингу персоналу	у	у	в	у	у	у	у	у
34 Побудова функціональних структур управління маркетингом персоналу	у	у	в	у	у	у	у	(г,к) <sup>в,д</sup>

### **Умовні позначення:**

**1** — Підсистема планування. **2** — Підсистема кадрового обліку і діловодства. **3** — Підсистема маркетингу персоналу. **4** — Підсистема управління трудовими відносинами. **5** — Підсистема управління корпоративною культурою. **6** — Підсистема управління соціальним розвитком. **7** — Структурні підрозділи підприємства. **8** — Посадові особи

«в» — відповідальні за виконання функцій;

«п» — представляють вихідні дані, інформацію необхідну для виконання даної функції;

«у» — беруть участь у виконанні функції;

«д» — узгоджують підготовлений документ або окремі питання в процесі виконання функції;

«р» — приймає рішення, затверджує, підписує документ;

«г» — Голова правління; «к» — керівник служби управління персоналом.

Маркетинговий моніторинг і маркетингові дослідження зовнішнього і внутрішнього ринків праці необхідно спрямувати на постійне відстеження змін, що відбуваються у зовнішньому й внутрішньому оточенні промислового підприємства. Управління інформаційним забезпеченням передбачає пошук джерел інформації, збирання маркетингових даних; формування банку даних, систематизацію даних, обробку даних, використання інформації, узагальнення результатів дослідження.

Управління товарною політикою маркетингу персоналу — це довготривалий курс дій роботодавця, пов'язаний з плануванням і реалізацією стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності як працівників, так і промислового підприємства. У широкому значенні під конкурентоспроможністю персоналу треба розуміти його переваги на внутрішньому ринку праці, тобто властивості (характеристики) особливого товару «робоча сила», що характеризуються ступенем реального чи потенційного задоволення ними конкретної потреби роботодавця у порівнянні з іншими працівниками, які виступають на ринку як суб'єкти трудових відносин.

Успішна програма з управління конкурентоспроможністю персоналу сприяє формуванню і реалізації послідовних зусиль щодо протидіяння «моральному і фізичному зносу» споживчої вартості товару особливого роду — робоча сила, тобто втраті конкурентоспроможності цього товару. До втрати конкурентоспроможності робочої сили можуть призвести непослідовні дії як на рівні держави, так і промислового підприємства.



Рис. 1. Комплексна система формування внутрішнього ринку праці на засадах маркетингу

Управління конкурентоспроможністю персоналу повинно охоплювати діагностику споживчої цінності працівників (атестацію) та формування стратегій управління конкурентоспроможністю. Тому в структурних підрозділах великих промислових підприємств необхідно вдосконалити організацію та якість проведення атестації (визначити показники і критерії роботи, забезпечити паспортизацію робочих місць, розширити перелік показників атестації з урахуванням оцінки ефективності підготовки і перепідготовки кадрів).

Наступним напрямком управління товарною політикою виступає управління життєвим циклом найманого працівника. При управлінні життєвим циклом робочої сили необхідно встановити темпи зростання збуту продукції, яка виробляється, для визначення оптимальної чисельності працюючих. Якщо продукція, що виробляється, знаходиться на таких етапах життєвого циклу, як зростання, зрілість, спад, то відносно етапів життєвого циклу робочої сили рекомендується стимулювати або дестимулювати кількісно-якісну структуру персоналу.

Товарна політика маркетингу персоналу розробляється на перспективу і є підґрунтям реалізації стратегії інновації персоналу, стратегії диференціації персоналу, стратегії варіації персоналу, стратегії елімінації персоналу.

Метою розробки і реалізації стратегії інновації персоналу є формування конкурентних переваг підприємства за рахунок проведення усвідомлених соціально-економічних змін, які сприяють переходу кількісно-якісних характеристик робочої сили у бажані, ринкові, завдяки постійному реагуванню на зміни організаційних можливостей і зовнішнього маркетингового середовища. Можна виділити три напрями реалізації цієї стратегії: підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу.

Стратегія диференціації персоналу спрямована на формування такої професійно-кваліфікаційної структури робочої сили, яка розкриває додаткові сфери застосування здатностей до праці. Створення додаткових функціональних властивостей товару «робоча сила» є одним з найвагоміших показників диференціації (наприклад, конкурентна перевага працівників ММК ім. Ілліча забезпечується за рахунок опанування додаткових професій). Реалізації цієї стратегії можна досягти за рахунок внутрішньоорганізаційної, міжпрофесійної, внутрішньо-професійної диференціації. Стратегія елімінації націлена на вивільнення працівників певних професій, на яких відсутній попит на внутрішньому ринку праці.

На рівні ММК ім. Ілліча при формуванні внутрішнього ринку праці і для підвищення ефективності використання трудового потенціалу через управління товарною політикою таке: провести інвентаризацію спеціальностей і кваліфікації працівників, а також їх відповідність кваліфікаційним вимогам робочих місць; упровадити системи стимулювання працівників, які орієнтовані на творчу працю; створити оптимальні умови для кар'єрного зростання працівників (підвищення тарифного розряду, переведення на більш престижне місце роботи, просування на посаді тощо); забезпечити розширення сфери докладання праці на основі широкого використання сполучення професій, збагачення праці; покращити якість підготовки і перепідготовки персоналу у навчально-курсовому комбінаті.

Політика оплати праці як напрям реалізації маркетингу персоналу є комплексом заходів і стратегій роботодавця, розроблених і спрямованих на управління оплатою праці з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення конкурентних переваг. Ціль управління оплатою праці полягає у забезпеченні продуктивної зайнятості і реалізації місії підприємства.

З позицій системного і функціонального підходів управління політикою оплати праці пропонуємо розглядати як процес реалізації управлінських функцій з планування, організації і контролю оплати праці. Планування оплати праці включає планування фонду оплати праці, середньої заробітної плати і проводиться за



допомогою різних методів, які використовують залежно від специфіки виробництва, корпоративної політики оплати праці тощо.

Організація оплати праці визначає взаємозв'язок міри праці і міри її оплати. Вона повинна бути орієнтована на ряд певних принципів і містить такі складові, як державне регулювання оплати праці, договірне її регулювання та механізм визначення індивідуальної заробітної плати на рівні підприємства (він включає форми і системи оплати праці, норми праці та тарифну систему). Функція контролю стосується в основному проблем охорони заробітної плати, а саме своєчасної її виплати та моніторингу в сфері оплати праці. Реалізація політики оплати праці передбачає вибір однієї з можливих стратегій: стратегії мінімального рівня оплати праці, стратегії диференційованої оплати праці, стратегії способів формування оплати праці.

Стратегія мінімального рівня оплати праці передбачає виплату гарантованої державою мінімальної заробітної плати, яка представляє собою найнижчу границю. Ця стратегія, як правило, застосовується при оплаті низькокваліфікованої праці, яка не вимагає спеціальної підготовки. Стратегія диференційованої оплати праці орієнтована на відмінності (диференціацію) між мінімальним рівнем оплати праці та результатами використання здатностей до праці. Диференціація залежить від часу використання робочої сили, професійної та міжпрофесійної диференціації умов використання робочої сили на підприємстві. Стратегія способів формування оплати праці є суттю трьох методів ціноутворення — орієнтованих на попит у робочій силі, на витрати на робочу силу, на рівень конкуренції як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках робочої сили.

У структурних підрозділах ММК ім. Ілліча аналіз показав недосконалість організації оплати праці, недостатній облік складності, інтенсивності праці, рівень кваліфікації працівників, значну диференціацію оплати праці серед робітників, спеціалістів, службовців і керівників. Тому при формуванні внутрішнього ринку праці на рівні ММК ім. Ілліча рекомендується забезпечити: справедливу диференціацію заробітної плати (залежно від умов, складності, інтенсивності, результатів праці); створення умов рівної оплати за рівну (за тривалістю, кількістю, якістю) працю; об'єктивний зв'язок винагороди конкретного працівника від результатів роботи підприємства і структурного підрозділу; одночасне вдосконалення системи оплати праці, атестації, паспортизації робочих місць і атестації працівників.

Управління політикою розподілу робочої сили спрямовано на

проведення аналізу можливих варіантів розподілу, перерозподілу товару «робоча сила» і розробку заходів, що забезпечують найкраще задоволення попиту на здібності до праці та досягнення організаційних цілей. Політика розподілу робочої сили є предметною сферою дослідження логістики. Проте слід звернути увагу на можливі стратегії політики розподілу, які рекомендується використовувати при формуванні внутрішнього ринку праці.

Стратегія структури каналу розподілу робочої сили включає стратегії каналу нульового рівня, однорівневого каналу, багаторівневого каналу. Рівень каналу розподілу — це будь-який суб'єкт внутрішнього ринку робочої сили, що виконує ту або іншу роботу з наближення товару «робоча сила» до споживача. Канали розподілу виконують такі функції, як дослідницька робота, стимулювання збуту своїх послуг, установа контактів між суб'єктами управління, організація руху робочої сили, прийняття ризику, фінансування.

Стратегія модифікації каналів розподілу передбачає проведення постійної оцінки функціонування каналу і прийняття управлінських рішень за результатами цієї оцінки. При модифікації каналів розподілу основні зусилля можуть бути спрямовані на охоплення робочої сили каналом розподілу, оптимізацію витрат на функціонування каналу розподілу, підвищення якості послуг у каналі розподілу.

Стратегія управління конфліктами у каналах розподілу орієнтована на цілеспрямоване усунення конфліктів або мінімізацію причин, що призводять до конфлікту, або на коригування поведінки учасників каналу. Залежно від ступеня реалізації власних інтересів учасників конфлікту і врахування інтересів іншої сторони слід розрізняти стратегії компромісу, співробітництва, уникнення, пристосування, суперечення.

Стратегія багаторівневості каналів розподілу робочої сили сприяє підвищенню гнучкості системи трудових відносин і мобільності на внутрішньому ринку робочої сили. Вона має такі модифікації, як чисельної гнучкості, функціональної, фінансової, а також стратегія лізингу.

Рекомендується на рівні ММК ім. Ілліча при формуванні внутрішнього ринку праці та для підвищення ефективності використання трудового потенціалу при управлінні політикою розподілу робочої сили таке: розробити ефективну систему переміщення робочої сили з метою більш раціонального її використання, розв'язання проблем надлишку і дефіциту персоналу; вдосконалити систему найму працівників, розробити кваліфікаційні вимоги до претендентів на вакантні робочі місця, розро-

бити плани потреби в працівниках за спеціальностями і кваліфікаціями на перспективний період; забезпечити оптимізацію чисельності і структури робочої сили за рахунок вивільнення надлишкової чисельності, внутрішнього перерозподілу; розширити використання нетрадиційних гнучких форм зайнятості (лізинг персоналу, часткову зайнятість, тимчасову зайнятість).

Політика комунікацій передбачає цілеспрямований і комплексний, розрахований на перспективу вплив на внутрішнє і зовнішнє середовище ринку праці, прямо або опосередковано сприяюче досягненню основної мети роботодавця. Інструментами політики комунікацій є реклама, зв'язки з громадськістю, корпоративна культура, участь профспілок. Нашими рекомендаціями стосовно управління політикою комунікацій на рівні ММК ім. Ілліча є такі: активізація конкурсів кращого за професією; підтримка обов'язкового або дострокового виходу на пенсію; подання інформації про вакансії, про права працівників; надання соціальної допомоги тим, хто її потребує.

**Висновки.** Наукова новизна проведеного дослідження полягає у поглибленні теоретико-методологічних основ формування механізму функціонування внутрішньофірмового ринку праці на рівні промислового підприємства. Поглиблено дослідження сутності маркетингу персоналу, а також визначено основні напрями його застосування при формуванні внутрішньофірмового ринку праці; розроблено комплексну систему формування внутрішньофірмового ринку праці на засадах маркетингу, яка забезпечує його збалансованість, гармонізацію економічних інтересів суб'єктів СТВ і складається із сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих підсистем інформаційного забезпечення, управління товарною політикою, управління політикою оплати праці, управління політикою розподілу робочої сили, управління політикою комунікацій, застосування якої дозволило розробити заходи щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу промислового підприємства. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розробку методології гармонізації економічних інтересів суб'єктів СТВ на виробничому рівні.

### **Література:**

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. — СПб. : Питер Ком, 1998. — 896 с.
2. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг Менеджмент / Л. В. Балабанова. — науч. изд. — Донецк: ДонГУЭТ, 2001. — 594 с.

4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М. : Изд-во МГУ, 1997. — 230 с.

5. Самыгин С. И. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Маниев, Д. В. Обухов. — Ростов-н/Д: Феникс, 2001. — 480 с.

6. Калиниченко М. П. Теория и методология управления маркетингом рабочей силы / М. П. Калиниченко // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2003. — №4. — Ч.1. — Т.2. — С. 134—138.

Статтю подано до редакції 2.08.2013

УДК 005.8

**Батенко Л. П.**, к.е.н.,  
професор кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

### **ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ З ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ МАРКЕТИНГОВОЇ ОСВІТИ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті обґрунтовується необхідність надання фахівцям з маркетингу знань і компетенцій з управління проектами на основі існуючих міжнародних стандартів, розкривається їх зміст та можливі шляхи опанування.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** маркетингова діяльність, проектно-орієнтована діяльність, проектний менеджмент, професійні асоціації з управління проектами, системи знань, компетенції.

**АННОТАЦІЯ.** В статье обосновывается необходимость представления специалистам по маркетингу знаний и компетенций по управлению проектами на основе существующих международных стандартов, раскрывается их содержание и возможные пути изучения.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** маркетинговая деятельность, проектно-ориентированная деятельность, проектный менеджмент, профессиональные ассоциации по управлению проектами, системы знаний, компетенции.

**ANNOTATION.** The necessity of knowledge and competency in project management on the base of international standards for marketing specialists are justified, their content and ways of study are described.

**KEY WORDS:** marketing activity, project-oriented activity, project management, professional association in project management, systems of knowledge, competency.

**Постановка проблеми.** Ще на початку 90-х років минулого століття термін «маркетинг» викликав питання та необхідність його