

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ

Olena Sardak, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Donetsk National University of Economics and  
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, Ukraine, e-mail: des.zoomer@mail.ru

## DEVELOPMENT OF BRIEF-CASE STRATEGIES BY PERSONNEL-MARKETING MANAGEMENT IN ENTERPRISES

**Мета.** Мета статті полягає в розвитку концептуальних підходів до стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств на основі розробки та застосування портфеля персонал-маркетингових стратегій.

**Методика.** У процесі дослідження використано: структурно-логічний, логіко-когнітивний і семантичний аналіз (для оцінки концепцій стратегічного управління персоналом, уточнення дефініції «стратегія управління персонал-маркетингом»); кластерний аналіз (за умови сегментування підприємств-об'єктів дослідження); системний і комплексний аналіз (у процесі розробки портфеля стратегій управління персонал-маркетингом); матричний (з метою обґрунтування стратегій управління позицією підприємств-роботодавців на ринку праці).

**Результати.** На підставі проведеного дослідження запропоновано авторську модель стратегічного портфеля в сфері управління персонал-маркетингом, що дозволить підприємствам розробляти та застосовувати оптимальний набір стратегій, зокрема: визначити загальні стратегії управління персонал-маркетингом, сформувати стратегії управління позицією підприємств на ринку праці, розробити стратегії управління внутрішніми бізнес-процесами персонал-маркетингу.

**Наукова новизна.** Дістали подальшого розвитку науково-методологічні підходи до стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств, що, на відміну від існуючих, базуються на уточненні моделі стратегічного портфеля у сфері управління персонал-маркетингом (забезпечує формування оптимального набору стратегій управління персонал-маркетингом, що має багаторівневу побудову та включає загальні стратегії управління персонал-маркетингом, стратегії управління позицією підприємств на ринку праці та стратегії управління внутрішніми бізнес-процесами персонал-маркетингу); розробці авторської морфологічної матриці стратегій управління позицією підприємств-роботодавців на ринку праці.

**Практична значущість.** Отримані результати спрямовані на комплексне вирішення проблем у сфері стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств і будуть сприяти забезпеченню його ефективності.

**Ключові слова:** персонал, управління персонал-маркетингом, стратегія, стратегічне управління, стратегічний портфель, стратегії управління позицією підприємства на ринку праці, стратегії управління внутрішніми бізнес-процесами персонал-маркетингу.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями.** В умовах ринкової еконо-

міки актуалізуються питання, які пов'язані зі стратегічним управлінням персонал-маркетингом підприємств, що визначається посиленням маркетингової орієнтації підприємств, а також необхідністю розробки оптимальних стратегій управління персонал-маркетингом (які відповідають стратегіям корпоративного і бізнес-рівнів), забезпечення довгострокової маркетингової взаємодії підприємств із суб'єктами ринку праці тощо.

Відповідно до цього підвищується увага керівників вітчизняних підприємств до прийняття стратегічних рішень у сфері управління персонал-маркетингом, аналізу та обґрунтування їх соціально-економічних наслідків.

Питання стратегічного управління персоналом розглядалися у роботах таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як: М. Армстронг («Практика управління людськими ресурсами», «Стратегічне управління людськими ресурсами» – наведено огляд теоретичних і практичних основ управління людськими ресурсами, зокрема його стратегічних аспектів); Н.П. Беляцький, С.Є. Велесько, П. Ройш («Управління персоналом» – 5 охарактеризовано фактори інноваційного управління персоналом, стратегії кадрової політики); Н.А. Горелов («Економіка праці» – розглянуто трудовий потенціал підприємства в системі стратегічного управління); А.П. Єгоршин («Управління персоналом» – розкрито основні концепції управління персоналом); А.Я. Кібанов («Управління персоналом організації» – висвітлено сутність, основні ознаки, складові елементи стратегії управління персоналом, а також особливості реалізації стратегії управління персоналом); Карташова Л.В. («Управління людськими ресурсами» – розглянуто управління людськими ресурсами як стратегічну функцію менеджменту); А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова («Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація» – розкрито кадрову стратегію організації) та ін.

Поряд із здобутками вчених у розвиток теорії стратегічного управління персоналом, деякі аспекти все ще залишаються недостатньо дослідженими. Так, ці питання висвітлюються поза маркетинговим контекстом, відповідно до чого концептуальні засади стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств потребують розвитку та конкретизації.

**Метою статті** є розвиток концептуальних засад стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств на основі розробки та застосування портфеля персонал-маркетингових стратегій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні концепції стратегічного управління персоналом доцільно поділити на чотири групи:

1. Концепції стратегічної субординації (базуються на принципі підпорядкування стратегічного управління персоналом загальнокорпоративному стратегічному управлінню). До цієї групи можна віднести підходи таких вчених, як: А.Я. Кібанов [1], Н.В. Родіонова [2], Т. Ю. Базаров, Б. Л. Єрьомін [3] та ін.

2. Концепції стратегічного домінування (демонструють домінування стратегічного управління персоналом над загальнокорпоративним стратегічним управлінням). До цієї групи належать наукові підходи таких авторів: М.В. Соколіна [4], В.В. Бузирев, М.С. Гусарова, Н.М. Чикишева [5] тощо.

3. Концепції стратегічної нейтральності (не відображають зв'язок стратегічного управління персоналом із загальнокорпоративним стратегічним управлінням). До них належать підходи Ф.І. Хміля [6], М. Армстронга [7] та ін.

4. Концепції стратегічного паритету (відображають паритет стратегічного управління персоналом і загальнокорпоративного стратегічного управління). До цієї групи можна віднести підходи таких вчених, як: Л.В. Балабанова [8], Л.І. Лукичова [9], Є.В. Вашурина [10] тощо.

Як показав проведений аналіз, найбільш повними, а також такими, що відповідають ринковим умовам, слід вважати концепції стратегічного паритету, згідно з якими акцентується увага на об'єднанні загальних цілей підприємства та цілей у сфері управління персоналом.

Ураховуючи вищевикладене, стратегію управління персонал-маркетингом підприємства доцільно визначити як узагальнюючу модель його стратегічної поведінки, що визначає план і напрямок управлінських дій у сфері персонал-маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці та досягнення його стратегічних цілей.

Стратегія управління персонал-маркетингом є функціональною щодо стратегій корпоративного і бізнес-рівнів та розробляється для найбільш ефективного досягнення поставлених на цих рівнях цілей. У той же час стратегія управління персонал-маркетинговою діяльністю у зв'язку з його багатоаспектністю повинна розроблятися в різних його сферах, а отже, виникає об'єктивна необхідність формування набору стратегій управління персонал маркетингом, який передбачає розробку як загальних, так і конкретних стратегій. Модель стратегічного портфеля у сфері управління персонал-маркетингом підприємств подано на рисунку 1.



Рисунок 1 – Модель стратегічного портфеля у сфері управління персонал-маркетингом підприємств

Загальні стратегії управління персонал-маркетингом визначають загальний напрямок розвитку основних його аспектів, а саме HR-потенціалу, маркетингової організаційної поведінки працівників, HR-бренда підприємства (стратегія зростання, стабілізації або підтримки на тому ж рівні, скорочення, сполучення), і відповідають напрямку корпоративної стратегії підприємства.

Загальна стратегія визначає стратегії управління позицією підприємства на ринку праці: стратегії товарно-ринкові (залежно від того, орієнтується підприємство на традиційний для нього або новий сегмент ринку праці або товар – робоча сила, робоче місце), стратегії охоплення сегментів ринку праці (недиференційована, диференційована, концентрована стратегія), позиціонування (залежно від основи позиціонування підприємства на ринку праці), конкурентні стратегії (наступальна або оборонна), стратегії взаємовідносин з контрагентами ринку праці (агресивна, нейтральна, пасивна).

Загальні стратегії управління персонал-маркетингом, що визначають загальний напрямок розвитку його основних аспектів, відповідають напрямку корпоративної стратегії підприємства (зростання, стабілізація, скорочення або сполучення).

Запропонована модель стратегічного портфеля у сфері управління персонал-маркетингом підприємств дозволила розробити відповідні рекомендації для досліджуваних підприємств щодо формування відповідних стратегій.

Так, об'єктами досліджень стали 30 торговельних і виробничо-торговельних підприємств м. Донецька і Донецької області, які було об'єднано (за допомогою кластерного аналізу) у 6 кластерів: А1, А2, А3, В1, В2, В3 (в основу класифікації було покладено такі критерії, як: кількість працівників, тип HR-політики, ступінь здійснення персонал-маркетингових заходів).

Дослідження показали, що підприємства кластерів А1, А2 і більшість підприємств кластера В1 орієнтуються у своєму довгостроковому розвитку на стратегію інтенсивного зростання за рахунок внутрішніх факторів, у той час як стратегічною метою всіх інших підприємств є стабілізація своєї діяльності на ринку, зокрема захист своєї позиції на ринку діяльності. Це, відповідно, визначає специфіку загальних стратегій управління персонал-маркетингом підприємств досліджуваних кластерів.

Так, для підприємств кластерів А1, А2, В1 найбільш доцільною із загальних стратегій управління персонал-маркетингом є стратегія якісного зростання персоналу, що передбачає підвищення якісних характеристик HR-потенціалу, підвищення лояльності працівників до підприємства, посилення HR-бренда підприємства-роботодавця. Основний акцент у цій стратегії робиться на якнайкраще поєднання потреб працівників із вимогами підприємства до них: постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, сприятливих умов праці і т. ін.

Для підприємств кластерів В2, В3, А3 із загальних стратегій управління персонал-маркетингом доцільною вважається стратегія захисту позиції на ринку праці, що передбачає активізацію заходів щодо управління HR-потенціалом, маркетинговою організаційною поведінкою та HR-брендом підприємства.

Основний акцент при цьому робиться на вплив на якісні характеристики наявного HR-потенціалу та HR-бренда: внутрішнє переміщення персоналу, його перенавчання, посилення соціальних гарантій, використання ефективної системи мотивації, підтримку сприятливого морально-психологічного клімату та сприятливих умов праці, управління згуртованістю колективу, HR-взаємодією тощо.

Для ПрАТ «Донецький ЦУМ» (з кластера В1) найбільш доцільною на цьому етапі є стратегія скорочення персоналу із збереженням бажаної маркетингової організаційної поведінки та HR-бренда підприємства, що передбачає використання нетравмуючої системи звільнень, допомогу в пошуку нового місця роботи, надання рекомендацій, стимулювання виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи, і т. ін.

Стратегії управління позицією підприємств-роботодавців на ринку праці повинні розроблятися з урахуванням загальної стратегії управління персоналом маркетингом і охоплювати комплекс стратегій щодо STP-маркетингу ринку праці (його сегментування, вибору цільового сегмента, позиціонування на ринку праці), стратегій взаємодії з конкурентами на ринку праці та контрагентами ринку праці.

Основою розробки стратегій управління позицією підприємств-роботодавців на ринку праці є результати маркетингових досліджень ринку праці, зокрема результати здійснення STP-маркетингу ринку праці Донецької області, які дозволили сформувати портфель стратегій управління позицією підприємств на ринку праці в розрізі досліджуваних кластерів, що відображено в таблиці 1.

Так, найбільш активною на ринку праці є позиція підприємств кластерів А1 і А2 внаслідок досить високої ефективності здійснення ними HR-політики. Підприємствам цих кластерів доцільно орієнтуватися на традиційні сегменти ринку праці, дотримуватися стратегії диференційованого маркетингу за умови охоплення цільових сегментів ринку праці, наступальної конкурентної стратегії та активної стратегії взаємодії з контрагентами ринку праці. При цьому спектр стратегій позиціонування цих підприємств на ринку праці є найбільш широким унаслідок специфіки та ефективності їх HR-політики (вони можуть сполучати як споживче інформаційне, іміджеве позиціонування, так і конкурентне позиціонування).

Підприємства кластера В1, незважаючи на досить значні обсяги діяльності, мають не досить ефективну HR-політику, а це дещо послаблює їх позицію на ринку праці, спрямовуючи зусилля у бік оборонної конкурентної стратегії та нейтральної стратегії взаємодії з контрагентами ринку праці, хоча спектр стратегій позиціонування, які вони можуть при цьому використовувати, є доволі широким.

Підприємствам кластерів А3, В3, В2 через їх розміри та особливості HR-політики доцільно орієнтуватися на традиційні сегменти ринку праці, використовуючи при цьому стратегію недиференційованого маркетингу, хоча для спеціалізованих підприємств, таких як ТОВ «НПК-ДАК» (виробництво та реалізація пластикових вікон і дверей), ТОВ «Укртеплосервіс» (торгівля опалювальним обладнанням), ТОВ «Екватор ЛТД» (торгівля дитячими товарами) та ін., більш дієвою та ефективною під час добору торговельно-оперативного персоналу буде стратегія селективної спеціалізації.

Таблиця 1 – Морфологічна матриця стратегій управління позицією підприємств-роботодавців на ринку праці

Стратегії управління позицією підприємств на ринку праці				<div><div>A1</div><div>B1</div><div>A2</div><div>B2</div><div>A3</div><div>B3</div></div>				
1. Товарно-ринкові стратегії	сформувати стратегії управління ринку праці (за результатами його сегментування)				Орієнтація на традиційні сегменти ринку праці (за результатами його сегментування)			
2. Стратегії вибору цільових сегментів ринку праці	Стратегія одно-сегментної концентрації	Стратегія спеціалізації на товарі «робоче місце»	Стратегія сегментної спеціалізації	Стратегія селективної спеціалізації	Стратегія сегментації «за вигодами»	Стратегія повного охоплення ринку (диференційований маркетинг)	Стратегія повного охоплення ринку (недиференційований маркетинг)	
3. Стратегії позиціонування на ринку праці	Стратегія споживчого інформаційного позиціонування		Стратегія споживчого іміджевого позиціонування		Стратегія конкурентного позиціонування на ринку праці			
	● Позиціонування, засноване на високій заробітній платі		Позиціонування підприємства-роботодавця як «номера 1»		● Позиціонування, засноване на більш високій заробітній платі (соціальному пакеті), ніж на інших підприємствах			
	Позиціонування, засноване на ефективному соціальному пакеті		● Позиціонування, засноване на іміджі (репутації)					
	● Позиціонування, засноване на характеристиках робочого місця		● Позиціонування, засноване на престижності роботи на підприємстві		● Позиціонування, засноване на більш високій якості робочого місця, ніж на інших підприємствах			
	○ Позиціонування, засноване на можливостях розвитку персоналу		Позиціонування, засноване на стилі життя					
	● Позиціонування, засноване на можливостях кар'єрного зростання		Персоніфіковане позиціонування		● Позиціонування, засноване на більш високому іміджі, ніж у інших підприємств			
	○ Позиціонування, засноване на різноманітності робочих місць, що пропонуються							
	◆ Позиціонування, орієнтоване на певну категорію працівників							
4. Конкурентні стратегії на ринку праці	Наступальна конкурентна стратегія				Оборонна конкурентна стратегія			
	Агресивна стратегія взаємовідносин з контрагентами ринку праці				Нейтральна стратегія взаємовідносин з контрагентами ринку праці			
5. Стратегії взаємовідносин з контрагентами ринку праці	Агресивна стратегія взаємовідносин з контрагентами ринку праці				Пасивна стратегія взаємовідносин з контрагентами ринку праці			

Через те, що підприємства цих кластерів займають більш слабкі позиції на ринку праці, вони дотримуються оборонної конкурентної стратегії та пасивної стратегії взаємодії з контрагентами ринку праці, а спектр стратегій позиціонування цих підприємств на ринку праці обмежується стратегіями споживчого інформаційного позиціонування (зокрема, позиціонування, орієнтоване на певну категорію працівників, засноване на сприятливій організаційній культурі тощо).

Стратегії управління внутрішніми бізнес-процесами персонал-маркетингу на досліджуваних підприємствах повинні охоплювати стратегії управління HR-потенціалом, маркетинговою організаційною поведінкою та HR-брендом підприємства і розроблятися з урахуванням загальної стратегії управління персонал-маркетингом. Відповідно, за умови розробки стратегій управління внутрішніми бізнес-процесами персонал-маркетингу підприємствам доцільно виходити з результатів оцінки рівня розвитку HR-потенціалу, лояльності працівників до досліджуваних підприємств, конкурентоспроможності HR-бренда підприємств.

#### **Висновки:**

- стратегію управління персонал-маркетингом підприємства визначено як узагальнюючу модель його стратегічної поведінки, що обумовлює план і напрямки управлінських дій у сфері персонал-маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці та досягнення його стратегічних цілей;

- доведено, що набір стратегій управління персонал-маркетингом підприємств повинен мати багаторівневу побудову та включати: загальні стратегії управління персонал-маркетингом, стратегії управління позицією підприємств на ринку праці, стратегії управління внутрішніми бізнес-процесами персонал-маркетингу;

- обґрунтовано, що стратегії управління позицією підприємств-роботодавців на ринку праці повинні розроблятися з урахуванням загальної стратегії управління персонал-маркетингом і охоплювати комплекс стратегій щодо STP-маркетингу на ринку праці (його сегментування, вибору цільового сегмента, позиціонування на ринку праці), стратегій взаємодії з конкурентами на ринку праці та контрагентами ринку праці. За допомогою розробки морфологічної матриці запропоновано портфель стратегій управління позицією підприємств на ринку праці в розрізі досліджуваних кластерів.

**Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка авторських матриць вибору стратегій управління HR-потенціалом, маркетинговою організаційною поведінкою персоналу та HR-брендом підприємства.**

Таким чином, розробка портфеля стратегій управління персонал-маркетингом дозволить підприємствам визначити пріоритетні напрямки стратегічних дій, розподілити необхідні для цього ресурси та розробити комплекс тактичних заходів, що забезпечить зростання ефективності їх діяльності як на ринку основної діяльності, так і на ринку праці.

#### **Список літератури / References:**

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 301 с.



- Kibanov, A.Ya. and Durakova, I.B (2005), *Upravleniye personalom organizatsii: strategii, marketing, internatsionalizatsiia* [Personnel Management to organizations: strategy, marketing, internationalization], INFRA-M, Moscow, Russia, 301 p.
2. Руководство сотрудниками фирмы / Н.В. Родионова [и др.]; под ред. А.А. Крылова, Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.  
Rodionova, N.V. (2002), *Rukovodstvo sotrudnikami firmy* [Management employee company], ed. By Krylova, A.A. and Tsyapkina, Yu.A., YuNITI-DANA, Moscow, Russia, 352 p.
3. Управление персоналом: учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.  
Bazarov, T.Yu. and Yeremin, B.L. (2002), *Upravlenie personalom* [Personnel management], YuNITI-DANA, Moscow, Russia, 560 p.
4. Сорокина М.В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М.В. Сорокина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 203 с.  
Sorokina, M.V. (2005), *Teoriia i metodologiiia strategicheskogo upravleniia personalom v trgovle* [Theory and methodology of strategic management personnel in trade], Izd-vo SPBGUEF, St-Petersburg, Russia, 203 p.
5. Бузырев В.В. Кадровые стратегии в управлении персоналом / В.В. Бузырев, М.С. Гусарова, Н.М. Чикишева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 128 с.  
Buzyrev, V.V., Gusarova, M.S. and Chikisheva, N.M. (2001), *Kadrovyye strategii v upravlenii personalom* [Trained strategies in personnel management], Izd-vo SPBGUEF, St-Petersburg, Russia, 128 p.
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.  
Khmil, F.I. (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine, 488 p.
7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.  
Armstrong, M. (2002), *Strategicheskoye upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic management of human resources], Translated from engl., INFRA-M, Moscow, Russia, 328 p.
8. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Л.В. Балабанова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 551 с.  
Balabanova, L.V. (2008), *Strategichnyy marketynh* [Strategic marketing], DonNUET, Donetsk, Ukraine, 551 p.
9. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2008. – 263 с.  
Lukicheva, L.I. (2008), *Upravleniye personalom* [Personnel management], ed. By Aniskin, Yu.P., Omega-L, Moscow, Russia, 263 p.
10. Вашурина Е.В. Вопросы стратегического развития персонала / Е.В. Вашурина // Университетское управление. – 2005. – № 4. – С. 87-97.  
Vashurina, Ye.V. (2005), "Questions of the strategic development of the personnel", *Universitetskoe upravleniye*, no. 4, pp. 87-97.

**Цель.** Цель статьи заключается в развитии концептуальных подходов к стратегическому управлению персонал-маркетингом предприятий на основе разработки и применения портфеля персонал-маркетинговых стратегий.

**Методика.** В процессе исследования использованы: структурно-логический, логико-когнитивный и семантический анализ (для оценки концепций стратегического управления персоналом, уточнения дефиниции «стратегия управления персонал-маркетингом»); кластерный анализ (при сегментации предприятий-объектов исследования); системный и комплексный анализ (в процессе разработки портфеля стратегий управления персонал-маркетингом); матричный (при обосновании стратегий управления позицией предприятий-работодателей на рынке труда).

**Результаты.** На основе проведенного исследования предложена авторская модель стратегического портфеля в сфере управления персонал-маркетингом, которая позволит предприятиям разрабатывать и применять оптимальный набор стратегий, в частности: определить общие стратегии управления персонал-маркетингом, сформировать стратегии управления позицией предприятий на рынке труда, разработать стратегии управления внутренними бизнес-процессами персонал-маркетинга.

**Научная новизна.** Получили дальнейшее развитие научно-методологические подходы к стратегическому управлению персонал-маркетингом предприятий, которые, в отличие от существующих, базируются на уточнении модели стратегического портфеля в сфере управления персонал-маркетингом (обеспечивает формирование оптимального набора стратегий управления персонал-маркетингом, который имеет многоуровневое построение и включает общие стратегии управления персонал-маркетингом, стратегии управления позицией предприятий на рынке труда и стратегии управления внутренними бизнес-процессами персонал-маркетинга); разработке авторской морфологической матрицы стратегий управления позицией предприятий-работодателей на рынке труда.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на комплексное решение проблем в сфере стратегического управления персонал-маркетингом предприятий и будут способствовать обеспечению его эффективности.

**Ключевые слова:** персонал, управление персонал-маркетингом, стратегия, стратегическое управление, стратегический портфель, стратегии управления позицией предприятия на рынке труда, стратегии управления внутренними бизнес-процессами персонал-маркетинга.

**Objective.** The purpose of the article is to develop conceptual approaches to strategic management strategies. personnel marketing businesses through the development and application portfolio staff marketing.

**Methods.** The study used: structural and logical, logical-cognitive and semantic analysis (to assess the concept of strategic human resource management, clarifying the definition of “management strategy, marketing staff”) cluster analysis (segmentation enterprises research facilities) a systematic and comprehensive analysis (in the process of developing a portfolio management strategies, marketing staff); matrix (in justifying management strategies your business employers in the labor market).

**Results.** On the basis of this study the author proposed a model of strategic portfolio management personnel, marketing, which will allow businesses to develop and implement an optimal set of strategies, in particular: to identify common management strategy, marketing staff, to form your business management strategy in the labor market, develop strategies to manage internal business Process marketing staff.

**Scientific novelty.** Received further development of scientific and methodological approaches to strategic management staff – marketing companies, which, unlike existing models based on the refinement of the strategic portfolio management personnel, marketing (ensures the formation of an optimal set of strategies for managing staff, marketing, which has a layered construction and includes general management strategies, marketing staff and management strategies and your business on the labor market and management strategies of internal business processes – marketing

staff); authoring morphological matrix management strategies your business employers in the labor market.

**Practical value.** The results obtained are aimed at a comprehensive solution to the problems in the field of strategic management personnel, marketing companies and will help to ensure its effectiveness.

**Key words:** staff, staff management, marketing, strategy, strategic management, strategic portfolio management strategy your enterprise in the labor market and management strategies and internal business processes-marketing staff.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук,  
проф. Балабановою Л.В. Дата надходження рукопису 28.10.2013 р.