

А.І. Старостіна, д-р екон. наук, проф.
В.А. Кравченко, канд. екон. наук, доц.,
Л.В. Пашук, канд. екон. наук, асист.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

В статті розкривається значення та особливості використання маркетингу персоналу як чинника управління підприємницькими кадровими ризиками з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

In the article the meaning and specific features of application of marketing of personnel were considered as factor of business human resource risks management with purpose of enterprise competitiveness increase.

Ключові слова: підприємницькі кадрові ризики, маркетинг персоналу, конкурентоспроможність підприємства

Keywords: business personnel risk, marketing of personnel, enterprise competitiveness

Інтенсифікація сучасних процесів глобалізації призводить до розмивання економічних кордонів національних економічних систем, їх взаємопроникнення, взаємопереплетіння і все більшої взаємозалежності. Це супроводжується посиленням конкуренції, швидким розповсюдженням кризових явищ, що виникають в окремих країнах, на всі суб'єкти світової економіки, зростанням рівня ризикованості підприємницької діяльності. Глобалізація остаточно завершила процеси формування т.зв. «суспільства ризику», головним імперативом в якому, за думкою німецького соціолога У.Бека, стає орієнтація людини та суспільства в цілому не на розвиток, а на забезпечення безпеки свого існування [1].

За таких обставин надзвичайно актуалізується проблема утримання стійкості в розвитку суб'єктів господарювання та формування конкурентних переваг. Наряду з унікальними технологіями, інноваційними продуктами та послугами в сучасних умовах одним із визначальних факторів успіху компанії є використання визнаних у світі управлінських практик, під якими ми розуміємо конкретні форми, методи та засоби практичної реалізації певних функцій управління підприємством (виробництво, маркетинг, фінанси тощо). За підрахунками відомих фахівців Б. Карлофа та Ф. Левінгсона, які з кінця 80-х років минулого сторіччя займаються систематизацією наробок у галузі менеджменту, на даний час існує понад 120 концепцій та моделей менеджменту, які головним чином охоплюють такі сфери його застосування, як управління персоналом, поточний контроль за діяльністю організації та її стратегія [2]. Однією із сучасних управлінських практик є маркетинг персоналу, ефективне використання якого не лише сприяє перетворенню персоналу на ключову компетенцію компанії, а і слугує важливим чинником управління підприємницькими кадровими ризиками.

Методологічною основою становлення сучасної концепції маркетингу персоналу є концепції маркетингу і управління персоналом. Проблеми менеджменту та управління персоналом висвітлюються в численних роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників, в роботах Амоші А.И., Бандура С.І., Беннета Р., Брасса А., Гелема Х.Т., Глушкова В., Грішнєвої О.А., Десслера Г., Дятлова В.А., Местнера Й., Мескона М.Х., Михайлової Л.І., Хентце Й., та інших. Аспекти формування стратегії маркетингу та здійснення маркетингової діяльності підприємствами висвітлюються в працях Ансоффа І., Гінгстона П., Котлера Ф., Ламбена Ж.-Ж., Портера М., Романова А.М., Старостіної А.О. Питання маркетингу персоналу розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Архипової В.А., Балабанової Л.В., Галмена М., Дуракової І.Б., Захарова Д.К., Кибанова А.Я., Томілова В.В. Проблематика управління підприємницькими ризиками розглядається в працях Балабанової І., Бартона Т., Вітлінського В., Вяткіна В., Вяткіна І., Гамзи В., Гольдштейна Г., Гранатурова В., Камінського А., Лук'янова В., Макаревича Л., Марка Р., Наконечного С., Френкеля М., Хохлова Н., Чернової Г., Шенкіра В.

Проте сьогодні відсутні міждисциплінарні дослідження з проблем управління персоналом та маркетингу, не сформовано системного підходу до управління персоналом на засадах маркетингу, не визначено місця маркетингу персоналу в системі управління підприємницькими ризиками. Саме тому дослідження питань застосування маркетингу в управлінні персоналом підприємств є актуальним.

Метою даної статті є визначення суті підприємницьких кадрових ризиків, системи маркетингу персоналу, її складових компонентів та їх функції в управлінні персоналом сучасного підприємства.

Підприємницькі кадрові ризики: сутність та сучасний стан. Сутність підприємницьких ризиків як економічної категорії полягає в такому стані підприємства, який характеризується існуванням можливості недосягнення запланованих цілей внаслідок впливу на діяльність підприємства тих або інших імовірних подій, що призводить до постійного відтворення стихійності ринкових відносин [3]. Управління підприємницькими ризиками ми можемо описати як управління організацією в цілому або окремими її підрозділами (зокрема кадровим) з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на неї) на основі застосування особливої методики їх виявлення, оцінки і ранжирування, вибору і застосування методів впливу на ризики для нейтралізації їх наслідків, обміну інформацією про ризики, контролю результатів застосування цих методів з метою максимізації багатства власників компанії.

На поверхні економічної дійсності підприємницькі ризики отримують чітку форму - ризику невиконання конкретного завдання того або іншого підрозділу підприємства внаслідок можливої події. Підприємницькі кадрові ризики, зокрема, є ризиками недосягнення певних цілей в сфері управління персоналом внаслідок тих або інших можливих подій.

В рамках дослідження стану управління підприємницькими ризиками на малих та

середніх підприємствах м. Києва, яке було проведено 2007 року, вченими економічного факультету, з'ясувалась, зокрема, картина із управління кадровими ризиками. Дослідження проводилося серед керівників 152 малих та середніх підприємств м. Києва, які були розбиті на 5 груп, відповідно до сфер бізнесу, яким вони займаються. Результати опитування показали, що з кадровими ризиками в 2007 році стикалося приблизно 60% керівників підприємств, які брали участь в опитуванні, що свідчить про широке розповсюдження цих видів ризиків. Кадрові ризики за ступенем загрозливості та частотою зайняли 4-е місце серед десяти видів ризиків, з якими стикалися малі та середні підприємства м. Києва (табл. 1).

Таблиця 1. Ранжування ризиків малих та середніх підприємств: за ступенем загрозливості та частотою (2007 р.)

Ризики	Місце (за ступенем загрозливості)		Місце (за частотою)	
	1е півріччя	2е півріччя	1е півріччя	2е півріччя
1. Стратегічний ризик	8	8	8	7
2. Виробничий ризик	5	5	5	5
3. Фінансовий ризик	1	2	2	2
4. Ризик збуту продукції	3	3	3	3
5. Маркетинговий ризик	6	6	6	6
6. Кадровий ризик	4	4	4	4
7. Зовнішньоторговий ризик	7	7	7	8
8. Інноваційний ризик	10	10	9	9
9. Ризик електронної комерції	9	9	10	10
10. Ризик постачальників	2	1	1	1

Серед методів управління підприємницькими кадровими ризиками основним було прийняття ризиків на себе, - його використовували 36,8% підприємств, які брали участь в опитуванні. На другому місці розташований метод зниження імовірності виникнення ризикованої події (33,95%) і метод зменшення розміру можливих збитків опинився на третьому місці (12,55%) (табл. 2).

Звертає на себе увагу висока частка підприємств, які намагаються управляти кадровими ризиками за рахунок прийняття їх на себе. Фактично це означає, що керівництво компанії приймає на себе відповідальність за всі негативні наслідки, пов'язані із недосягненням цілей в сфері управління кадрами. Орієнтація на зменшення імовірності ризикованої події та розміру можливих збитків (2 та 3 методи) свідчить про намагання керівництва компанії запровадити більш ефективні підходи до управління персоналом, одним із яких є маркетинг персоналу.

Сутність системи маркетингу персоналу. Маркетинг персоналу – це теорія і практика прийняття управлінських рішень відносно визначення потреби, найму, використання та розвитку персоналу компанії на основі дослідження зовнішнього ринкового середовища та цілей компанії з метою реалізації економічних інтересів роботодавців та працівників.

Таблиця 2. Методи управління підприємницькими ризиками на малих та середніх підприємствах м. Києва (2007 р.)

Ризик	Методи управління ризиками					
	Відмова від ризикованої операції	Створення резервів для покриття збитків	Зниження імовірності ризикованої події	Зменшення розміру можливих збитків	Страхування	Прийняття ризиків на себе
1. Стратегічний ризик	15,05	8,5	27,1	9,65	2	37,70
2. Виробничий ризик	6,3	21,2	20,3	17,3	4,7	30,2
3. Фінансовий ризик	5	36,8	14	17,45	11,25	15,5
4. Ризик збуту продукції	10,35	14,35	32,9	21	7,5	13,9
5. Маркетинговий ризик	10,65	5,3	24	9,75	8,6	41,7
6. Кадровий ризик	6,05	7,6	33,95	12,55	3,05	36,8
7. Зовнішньоторговий ризик	14,3	11,5	11,5	5,35	9,8	47,55
8. Інноваційний ризик	14,15	9,35	12,6	7,7	3,2	53
9. Ризик електронної комерції	13,2	7,3	12,8	11,45	4,65	50,60
10. Ризик постачальників	13,05	24,9	25,4	11,45	11,05	14,15

Вивчаючи питання застосування маркетингу персоналу на підприємстві доцільно говорити про систему маркетингу персоналу, оскільки:

1. Впровадження маркетингового підходу в управлінні персоналом на підприємстві передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів

2. Система маркетингу персоналу є складовою частиною управління персоналом на підприємстві.

3. Система маркетингу персоналу складається із окремих функціональних елементів, котрі призначені для всіх етапів маркетингової діяльності.

Елементами системи маркетингу персоналу є наступні складові:

- аналітична підсистема, призначена для інформаційного забезпечення маркетингу персоналу шляхом дослідження зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей, кадрової політики підприємства;

- організаційна підсистема, сутність якої полягає у формуванні, розподілі, логістиці персоналу та формуванні системи комунікацій на підприємстві.

- управлінська підсистема. В її рамках здійснюється розробка ринкових засад кадрової стратегії, управління розвитком персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, управління процесом здійснення маркетингу персоналу, планування потреби в персоналі, сегментація ринку праці та позиціонування підприємства на ньому, створення іміджу підприємства.

- контролююча підсистема дає змогу здійснювати ефективний контроль за впровадженням всієї системи маркетингу персоналу та управління персоналом взагалі

шляхом проведення маркетингового аудиту управління персоналом.

Застосування системного підходу дає можливість розкрити внутрішню будову системи маркетингу персоналу як цілісної системи, що являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою аналітичної, організаційної, управлінської та контролюючої підсистем, націлених на досягнення та взаємоузгодження цілей персоналу та підприємства із врахуванням впливу чинників макро-, мікроринкового та внутрішнього середовища підприємства (рис. 1).

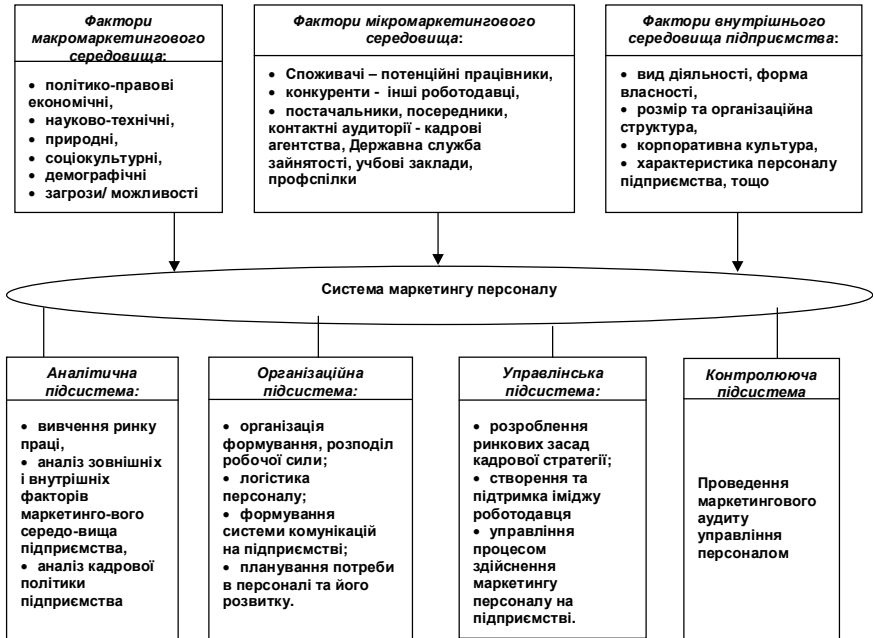


Рис.1. Система маркетингу персоналу

Система маркетингу персоналу покликана задовольняти потреби та узгоджувати інтереси роботодавців та персоналу. Зосередимо нашу увагу на питанні узгодження інтересів учасників ринку праці, персоналу потенційного та існуючого та роботодавців, оскільки це є ключовою метою маркетингу персоналу. Персонал підприємства, розпочинаючи певну професійну діяльність, ставить перед собою цільові задачі для досягнення власних економічних інтересів, підтримки в вирішенні яких вони очікують від роботодавця. В свою чергу, роботодавець ставить перед персоналом свої цілі, спрямовані на задоволення інтересів підприємства. Таким чином, ефективна система маркетингу персоналу має забезпечувати одночасне задоволення економічних інтересів персоналу та підприємства в особі власників.

Складові та функції системи маркетингу персоналу. Розкриємо зміст кожної з підсистем маркетингу персоналу. Метою аналітичної підсистеми є інформаційне забезпечення управління маркетингом персоналу, задля досягнення цієї мети підсистема покликана виконувати наступні дії:

- вивчення ринку праці полягає у систематичному дослідженні ринку, його кон'юнктури – співвідношення попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці; виявленні основних тенденцій розвитку ринку; аналізі ситуації на ринку праці, визначенні особливостей макро-, мікро- і внутрішнього середовищ підприємства;
- аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що можуть вплинути на подальше управління персоналом підприємства;
- аналіз середовища конкуренції шляхом виявлення основних конкурентів підприємства на ринку праці, котримі можуть виступати як і інші роботодавці з галузі, так і підприємства інших галузей, учасники ринку праці, зокрема, навчальні заклади;
- аналіз кадрової політики підприємства повинен бути зосередженим на питаннях використання маркетингових підходів в управлінні персоналом та на впливі застосування маркетингу на ефективність управління персоналом підприємства.

Організаційна підсистема являє собою комплекс заходів щодо наступних напрямів:

- організація формування та розподілу робочої сили. Мова йде про створення ефективної системи залучення та розвитку персоналу, відбір джерел покриття потреби в персоналі. Джерела задоволення потреби в персоналі можуть бути зовнішніми та внутрішніми стосовно організації-роботодавця. Зовнішні джерела – це суб'єкти ринку праці, що забезпечують задоволення потреби в персоналі організації. Внутрішні джерела – це можливості організації у самозабезпеченні потреби в персоналі. Шляхи задоволення потреби в персоналі являють собою способи придбання персоналу у певного джерела задоволення потреби в персоналі. [9, с.103]. Сутність маркетингової роботи із вибору шляхів задоволення потреби в персоналі полягає в наступних основних етапах: визначення джерел задоволення потреби; визначення шляхів залучення персоналу; аналіз джерел та шляхів з точки зору їх відповідності вимогам якісних та кількісних параметрів потенціальних співробітників, а також витрат, пов'язаних із використанням певного джерела та шляху залучення персоналу; вибір альтернативних або комбінованих варіантів джерел та шляхів.
- розроблення кадрових технологій на засадах маркетингу полягає в інтегруванні напрямів маркетингу персоналу в загальну кадрову політику підприємства;
- логістика персоналу полягає в оптимізації потоків персоналу на підприємстві згідно із вимогами ринку задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства [7, с.37];
- формування системи комунікацій на підприємстві полягає у створенні ефективного механізму обміну інформації між департаментами, керівниками та підлеглими, для кожного підприємства система комунікацій формуватиметься індивідуально з метою оптимізації інформаційних потоків;

- планування потреби в персоналі на підприємстві. Необхідність планування персоналу обґрунтована тим фактом, що співробітники з необхідними знаннями та здібностями не завжди доступні підприємству, а також надлишковий персонал не завжди може бути ефективно використаним на підприємстві [5, 11]. Тому планування персоналу включає два аспекти: розробка заходів із залучення до роботи на підприємстві фахівців необхідної кваліфікації та розробка заходів з розвитку, збереження, використання та вивільнення персоналу.

Виключного значення набуває управлінська підсистема, в рамках якої здійснюються перераховані нижче заходи:

- формування цілей і розроблення ринкових засад кадрової стратегії на основі аналізу ринкового середовища та внутрішнього стану підприємства;

- управління процесом здійснення маркетингу персоналу на підприємстві, в тому числі управління зайнятістю (робочими місцями, розподілом, перерозподілом) через розподіл функціональних обов'язків між відділом кадрів, маркетингу та виробничо-збутовими відділами;

- управління маркетингом персоналу; підприємство-роботодавець для збереження існуючих та завоювання нових позицій на ринку праці повинне співставляти свої цілі з вимогами ринку, переглядати, в разі потреби, свої стратегічні та тактичні позиції, розробляти додаткові оперативні заходи, тобто здійснювати процес управління маркетингом персоналу. Схематично процес управління маркетингом персоналу можна представити у вигляді переліку послідовних дій [4]:

1. аналіз та виявлення ринкових можливостей на базі результатів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінка маркетингових можливостей;

2. виділення цільових груп персоналу шляхом визначення потреби в персоналі, попиту та пропозиції робочої сили, проведення сегментації ринку праці та власного персоналу підприємства, позиціонування підприємства на ринку праці;

3. розробка комплексу маркетингу, - товару, ціни, засобів розповсюдження та просування. Товаром в маркетингу персоналу виступає робоча сила, пропонована персоналом. Ціною виступає вартість витрат на персонал, котра складається із заробітної плати, витрат на залучення персоналу, на створення та утримання робочого місця, на розвиток та освіту персоналу, соціальне страхування, додаткові пільги, тощо. Засобами розповсюдження виступає офіс компанії та співробітництво з посередниками на ринку праці – кадровими агенціями, центрами зайнятості, учбовими закладами, тощо. Засобами просування є заходи зі стимулювання зайнятості власного персоналу та нового персоналу, розміщення оголошень про вакансії та резюме, проведення днів відкритих дверей, публікації про особливості працевлаштування на підприємстві;

4. впровадження маркетингових заходів з управління персоналом здійснюється силами маркетингового та кадрових відділів, а також безпосередньо керівниками решти відділів.

- створення і підтримка позитивного іміджу роботодавця. Імідж компанії як

роботодавця пов'язаний з фінансовими витратами на залучення та утримання найкращих фахівців, а також можливостями компанії щодо залучення професіоналів до роботи на даному підприємстві. Молоді фахівці та вже працюючі спеціалісти в рамках процесу пошуку роботи порівнюють свої вимоги до потенційного роботодавця з іміджем компанії. Об'єкт маркетингу персоналу буде використовувати всю інформацію про компанію, що він має, для формування іміджу. Чим менш сталим та твердо сформованим є імідж персоналу компанії, тим важливіше будуть перехресні впливи іміджу продуктів, галузей і регіонів. Це дозволяє переносити позитивні сторони іміджу своєї марки на менш успішний імідж персоналу. Без інформації про існуючий імідж персоналу неможливо визначити «вузькі місця» у стратегії маркетингу персоналу, провести контроль реакції на використовувані інструменти маркетингу персоналу. За концепцією стратегічного трикутника проводиться порівняння іміджу персоналу компанії з іміджем конкурентів на ринку праці. Вирішальними є не абсолютні риси компанії як роботодавця, а сприйняття їх потенційними претендентами.

Зовнішні учасники ринку праці чинять певний вплив на внутрішній маркетинг персоналу в організації. Зокрема, професійні союзи, державні програми зайнятості, законодавча база регулює правила внутрішнього розпорядку та роботу організації із кадрами. Приватні структури також можуть бути долучені до процесу здійснення маркетингової діяльності, наприклад, до розвитку персоналу, підвищення професійної кваліфікації – навчальні заклади, тренінгові центри; для внутрішньої оцінки персоналу, розробки системи мотивацій та внутрішнього розпорядку організації можна використати послуги консалтингових компаній, кадрових агенцій.

Контролююча підсистема виконує важливі функції контролю та моніторингу ефективності впровадження системи маркетингу персоналу на підприємствах, для чого в рамках даної підсистеми проводиться маркетинговий аудит управління персоналом, який передбачає проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту [6]. Зовнішній аудит передбачає оцінювання ефективності управління персоналом з огляду на реакцію на чинники зовнішнього середовища, котрі виникають та відбуваються поза ним. Зокрема, реакції підприємства на навколишнє оточення (економічні, політико-правові, соціально-культурні, технологічні, внутрішньоорганізаційні чинники); особливості розвитку ринку праці (загальний розмір ринку, тенденції розвитку ринку – рівень оплати праці, розповсюдження робочої сили, характеристика якості пропонованої на ринку робочої сили); реакція та ефективність реагування на конкуренцію на ринку праці: основні конкуренти, розмір, імідж працедавців, методи залучення, відбору, стимулювання, мотивації персоналу, лояльність працівників до роботодавця, ключові сильні та слабкі сторони. Зовнішній маркетинговий аудит управління персоналом доцільно здійснювати щорічно, натомість внутрішній аудит повинен виконуватись не рідше одного разу на півроку, оскільки він передбачає перевірку маркетингових операційних змінних безпосередньо в компанії: персоналу підприємства; прибутку; маркетингової інформації, складових комплексу маркетингу: управління робочою силою, ціни (рівень витрат на персонал), розподілу, просування, іміджу.

Проведене дослідження суті підприємницьких кадрових ризиків, системи маркетингу персоналу, її складових компонентів та їх функції в управлінні персоналом сучасного підприємства дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, ефективна стратегія і тактика управління кадровими ризиками має спиратися на чітке розуміння сутності, форм та методів управління ними. По-друге, хоча малі та середні підприємства м. Києва в якості основного методу управління кадровими ризиками використовують прийняття ризиків на себе, намагання зменшити імовірність ризикованої події та розмір можливих збитків їх керівництва свідчить про пошуки більш ефективних підходів до управління персоналом, одним із яких є маркетинг персоналу, за допомогою якого топ-менеджмент компанії на основі дослідження зовнішнього ринкового середовища та врахування цілей компанії розробляє та впроваджує управлінські рішення відносно визначення потреби, найму, використання та розвитку персоналу компанії з метою реалізації економічних інтересів роботодавців та працівників. По-третє, успішне використання системи маркетингу персоналу на підприємстві можливо за умови ефективного функціонування всіх її складових, - аналітичної, організаційної, управлінської та контролюючої підсистем.

Література

1. Бек У. Общество риска: На пути к другому модерну. – М., 2000. – 383 с.
2. Bengt Karlöf and Fredrik Helin Lövingsson. The A-Z of Management Concepts and Models. Thorogood Publishing, London, 2005.
3. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять «глобалізація» та «підприємницький ризик») // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, серія «Економіка». – 2011. - № 128. – С. 5 - 11.
4. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Котлер Ф. – М. : АСТ, 2000. - 162 с.
5. Макарова И. К. Управление персоналом: Учебник / Макарова И. К. - М. : Юриспруденция, 2002. - 304 с.
6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак-Дональд М. ; пер. с англ. - СПб. : Издательство «Питер», 2000 – 320 с.
7. Сербин В.Д. Основы логистики: Учебное пособие / Сербин В.Д. – Таганрог : Издательство ТРТУ, 2004. – 170 с.
8. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1071 с.
9. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего / [Брасс А., Глушков В., Кравцов В., Седегов Р.]. – Минск : УП «Технопринт», 2002. – 386 с.
10. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов — М. : Сов. Энциклопедия, 1983. — 840 с.
11. Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management / Michael Armstrong – London : Kogan Page, 2001. – 543 p.
12. Barrow, Simon. The Employer Brand : Bringing the best of brand management to people at work / Simon Barrow and Richard Mosley – Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 2006 – 214 p.