

перспективи розвитку : Монографія / Пойда-Носик Н. Н., Бачо Р. Й. – Ужгород : Мистецька Лінія, 2010. – 232 с.

11. Про внесення змін до Закону України «Про страхування» : проект Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/smi/ZU_S_15.12.11.pdf

12. Про внесення змін до Закону України «Про страхування» : проект Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF7F200I.html

13. Проект Положення про передачу страхового портфеля [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dfp.gov.ua/217.html?-&tx_ttnews\[pointer\]=11&tx_ttnews\[tt_news\]=11788&tx_ttnews\[backPid\]=62&cHash=1836bf3521](http://www.dfp.gov.ua/217.html?-&tx_ttnews[pointer]=11&tx_ttnews[tt_news]=11788&tx_ttnews[backPid]=62&cHash=1836bf3521)

14. Проект Стратегії розвитку фінансових секторів України на період до 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ufin.com.ua>

15. Формування системи довіри та захисту прав споживачів фінансових послуг : монографія / наук. ред. та кер. кол. авт. Н. М. Внукова. – Х. : АдвАТМ, 2010. – 188 с.

16. The Swiss Solvency Test [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.finma.ch/archiv/bpv/download/e/WhitePaperSST_en.pdf

17. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) (recast) // Official Journal of the European Union (OJEU). – 17.12.2009. – L 335. – P.1-155.

Аннотація. В статті обосновані теоретичні підходи антикризисного управління діяльністю страхової компанії і практичні аспекти їх реалізації.

Ключеві слова: антикризисне управління, кризис страховика, прибутковість діяльності.

Summary. Theoretical approaches of crisis-management an insurance management and the practical aspects of their implementation are devoted in article.

Keywords: crisis management, crisis insurer profitability of operations.

Рецензент д.е.н., доцент ХНЕУ Внукова Н.М.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.

УДК 656.07:331.5

ОБГРУНТУВАННЯ ЗМІСТУ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Гладка О.І., аспірант(ХНАДУ)

Запропоновано комплекс маркетингу та обгрунтовано зміст його складових. При формуванні комплексу за доцільним вважається застосування моделі «7Р», згідно якої враховуються фактори зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації. Також пропонується окремо визначити зміст елементів комплексу для зовнішнього та для внутрішнього маркетингу персоналу, які є складовими єдиного процесу та які взаємодоповнюються в його складі.

Ключові слова: комплекс маркетингу персоналу, модель «7Р», маркенг-мікс, зовнішній маркінг персоналу, внутрішній маркетинг персоналу, брендинг роботодавця.

Постановка проблеми. На сьогодні головною умовою ефективної реалізації маркетингу персоналу на підприємстві є визначення його компонентів. В рамках дослідження процесу маркетингу персоналу, такі компоненти визначаються його комплексом, який виступає передумовою ефективного аналізу

необхідних показників внутрішнього та зовнішнього середовища, відбору цільової аудиторії та безпосередньо управління цими заходами. Тому постала необхідність розглянути комплекс маркетингу персоналу та уточнити його складові.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В класичному маркетингу найбільш розповсюджена модель комплексу виступає «4P»: товар, ціна, місце, просування. Часткове врахування цих елементів має місце і в маркетингу персоналу.

Наприклад, в зарубіжних літературних джерелах [5, 8] найбільш розповсюдженими елементами моделі «4P» для маркетингу персоналу є: люди (people), оплата (pay), позиціонування (position) та перспективи (prospects). Аналіз даних елементів показує, що можна погодитись із

включенням тих, що відображають різновид економічних вигід та місця розташування і канали розподілу. Стосовно елементів люди та перспективи, то вони потребують більшого уточнення і обґрунтування.

Поділяючи думку про необхідність включення до комплексу маркетингу персоналу такого елементу як люди, в роботі Сардак О.В. [3] пропонується модель «5P», п'ятим елементом якої виступає персонал (табл. 1).

Таблиця 1

Елементи маркетингу-мікс «5P» [на основі 3]

Елементи	Зміст елементів «5P» з позиції задоволення потреб	
	підприємства	працівника
Товар	Робоче місце, бренд підприємства	Робоча сила
Ціна	Цінова політика підприємства на ринку праці	Зарплата і компенсаційний пакет
Місце	Привабливість та імідж підприємства, лояльність працівників	Продаж працівником себе як фахівця
Просування	Реклама вакансій, заходи внутрішнього PR	Самореклама, особистий PR
Персонал	Компетенції кадрових служб щодо персонал-маркетингу	Розвиток компетенцій

Запропонована модель представлена у вигляді двосторонньої. З одного боку, враховані елементи маркетингу персоналу, а з іншого – елементи самомаркетингу робітника. З позиції задоволення потреб підприємства дана модель передбачає елементи внутрішнього маркетингу, як, наприклад, лояльність працівників, заходи внутрішнього PR, а також елементи зовнішнього маркетингу – цінова політика підприємства на ринку праці, реклама вакансій. Доцільним, ми вважаємо застосування п'ятого елементу – персоналу, адже від рівня підготовки окремих категорій персоналу залежить якість обслуговування клієнтів (в даному випадку – це персонал) та задоволення його потреб, підвищення ефективності комунікацій та взаєморозуміння між роботодавцем та персоналом. Але, в той же час, присутнє несистемне об'єднання елементів. Наприклад, категорії, які змістовно відрізняються один від одного виступають в якості товару – робоче місце та бренд підприємства. Згідно маркетингу елемент «місце» повинен відповідати засобам чи способам донесення продукту до споживача, а запропоновані автором визначення для розкриття змісту даного елементу («привабливість та імідж підприємства») разом із «лояльністю працівників») не зовсім точно його розкривають. Спостерігається відсутність чіткого розмежування між елементами внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу (реклама вакансій, заходи внутрішнього PR, компетенції кадрових служб щодо персонал-маркетингу), або

трактування елементів з позиції тільки одного чи іншого виду маркетингу (елемент «ціна» розтлумачена зі сторони зовнішнього маркетингу).

Підкреслюючи важливість внутрішнього маркетингу персоналу і необхідність виокремлення його як виду діяльності, в роботі Харламової Л.Н. [1], було детально уточнено елементи моделі «4P» для внутрішнього маркетингу персоналу. Розглядаючи дану модель тільки з позиції внутрішнього маркетингу, автор залишив поза увагою потенційних співробітників на ринку праці, не врахувавши, таким чином зовнішній маркетинг персоналу.

Невирішені складові загальної проблеми.

Аналіз існуючих підходів щодо формування комплексу маркетингу персоналу, а також визначення змісту його елементів, дозволив з'ясувати, що на сьогодні серед авторів не існує узгодженості думок.

Формулювання цілей статті –

обґрунтувати кількість елементів комплексу маркетингу персоналу та уточнити їх зміст.

Виклад основного матеріалу дослідження.

При формуванні комплексу маркетингу персоналу за доцільне вважається врахувати наступні положення.

По-перше, елементи маркетингу-мікс повинні бути сформовані для двох груп цільової аудиторії – наявного та потенційного персоналу окремо, а отже для внутрішнього та для зовнішнього маркетингу персоналу, розуміючи під маркетингом персоналу діяльність щодо

забезпечення організації необхідним персоналом за рахунок створення, підтримки або зміни поведінки цільових аудиторій (наявного та потенційного персоналу) по відношенню до цієї організації як роботодавця.

По-друге, склад елементів визначити згідно моделі «7P», доповнивши класичну модель трьома елементами: люди (people), процес (process) та фізичне оточення (physical evidence). Застосування цієї моделі дає змогу поширити область впливу маркетингової діяльності за рахунок збільшення кількості елементів моделі. Вважається, що чотири основні елементи маркетингу (товар, ціна, місце, просування) відносяться до зовнішнього середовища підприємства і характеризують маркетингову діяльність на зовнішньому ринку. Додаткові три елементи (люди, процес, фізичне оточення) відносяться до внутрішнього середовища підприємства і характеризують внутрішні процеси, і безпосередньо впливають на ефективність маркетингу. Таким чином, застосування даної моделі дає змогу врахувати елементи не тільки зовнішнього, але і внутрішнього маркетингу персоналу.

Першим елементом моделі «7P» маркетингу персоналу виступає «товар». В сучасних роботах, присвячених питанню маркетингу персоналу, не існує чітко визначеного змісту товару для кожного з видів маркетингу персоналу. Зміст «товару» найчастіше визначається як: *праця, зміст праці, робоче місце, умови праці, посада, права та обов'язки*.

На наш погляд, на зовнішньому ринку праці та всередині підприємства «товар» маркетингу персоналу представляє різну ціннісну вартість для різних категорій споживачів – наявного та потенційного персоналу (кандидатів), а отже зміст «товару» на зовнішньому ринку праці та всередині підприємства буде різним, також як і вид маркетингу. На зовнішньому ринку підприємство має справу із просуванням «товару» та залученням нових співробітників, а всередині – із утриманням вже наявних, а також підтримки з

ними відносин. Принципи залучення нових клієнтів та просування товару закладені в «товарному» маркетингу. В області маркетингу персоналу така функція виконується зовнішнім маркетингом персоналу, отже ця діяльність буде схожа с діяльністю «товарного» маркетингу. А принципи «маркетингу послуг» можуть бути застосовані внутрішнім маркетингом персоналу, оскільки, як і для «маркетингу послуг», основна його функція – це обслуговування наявних клієнтів, їх задоволення та утримання.

Таким чином постала необхідність визначити та запропонувати зміст «товару» для кожного із видів маркетингу.

По-перше, треба звернутись до визначення самого «товару». Згідно класиків маркетингу [2] існує «товар» та «послуга, як особливий вид товару». «Товар – це все що може задовольняти потребу чи потребу та пропонується на ринку для звернення уваги, придбання, використання чи застосування» [2]. Вважається, що дуже часто товар та послуги невід'ємні один від одного, та дуже часто товари пропонуються із супутніми послугами. Товар має три рівні: основний рівень – товар по задуму (те, що в дійсності придбає покупець), другий рівень – товар у реальному виконанні, (який має п'ять характеристик – якість, властивості, зовнішнє оформлення, назва та упаковка), та третій рівень – товар із підкріпленням (пакет послуг, які супроводжують конкретний товар).

Згідно даного підходу рівні товару для маркетингу персоналу будуть представлені наступним чином: перший рівень – кандидат «придбає» посаду у конкретній організації – роботодавця; другий рівень – якісні та кількісні характеристики посади (професійні та особисті вимоги до працівника згідно посади, зміст праці, умови, права, обов'язки, тривалість служби на конкретній посаді тощо); третій рівень – це пакет послуг, що супроводжують посаду (унікальні переваги чи вигоди, які кандидат отримує всередині підприємства після прийому на роботу) (рис 1).

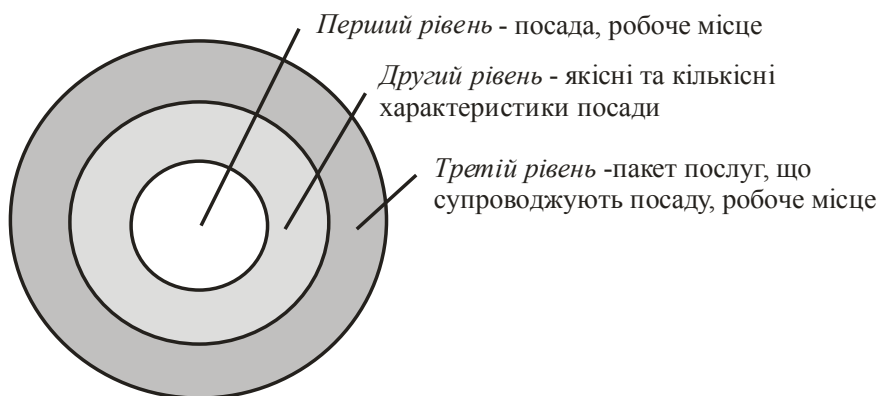


Рисунок 1 - Рівні товару маркетингу персоналу

«Товар» на зовнішньому ринку представлений трьома рівнями. У зв'язку з цим діяльність зовнішнього маркетингу персоналу буде пов'язана із залученням персоналу необхідної якості та в необхідній кількості та просуванням товару, розповсюдженням інформації щодо його якісних та кількісних характеристик, а із також повної інформації про пакет послуг, що підприємство зобов'язується виконати за умови, якщо кандидат стане працівником підприємства

На етапі, коли кандидат переходить в категорію працівника, «товар» маркетингу персоналу всередині організації переходить у форму «надання послуг». Всередині організація-роботодавець внутрішніми засобами системи управління персоналом, намагається утримати персонал за допомогою надання існуючим співробітникам унікальних переваг чи вигід, і, таким чином, намагається виконати умови контракту із новими співробітниками.

Другим елементом моделі «7Р» виступає ціна. Ціною, в даному випадку, є те, на що розраховує отримати кандидат від роботодавця (на зовнішньому ринку) та, що в реальності він отримує після прийому на роботу (всередині підприємства), тобто заробітну плату. Для того, щоб залучити кандидатів на ринку праці та привернути їх увагу до роботодавця, підприємства формують компенсаційні пакети, додаючи до заробітної плати додаткові компенсації (медичну страховку, покриття транспортних витрат тощо).

На зовнішньому ринку, пропонуючи посаду з визначеним компенсаційним пакетом, підприємство очікує знайти такого кандидата, який би задовольняв вимогам посади та який був би готовий виконувати обов'язки згідно посаді. Коли кандидат переходить у категорію співробітника, тобто погоджується обійняти певну посаду, підприємство повинно виплачувати компенсаційний пакет. В обмін за це, підприємство не тільки очікує від працівника виконання умов посади та обов'язків, але і сподівається заручитись його лояльністю як до роботодавця.

Третім елементом комплексу маркетингу персоналу є спосіб доведення продукції до споживачів. В сучасних умовах таким способом повинен виступати брендінг роботодавця. В зарубіжних літературних джерелах брендінг роботодавця визначається по-різному [5,6,8]. Найбільш точним та загальноприйнятим є визначення Дипломованого інституту персоналу та кадрового розвитку Великобританії (CIPD), за яким «брендінг роботодавця – це просування на ринок праці тих благ, які компанія може запропонувати майбутнім та існуючим співробітникам; брендінг роботодавця – набір характеристик та якостей, які вигідно відрізняють компанію від інших та обіцяють особливі умови для майбутніх співробітників; це корисний інструмент, який надає змогу чітко

визначити, що саме компанія може запропонувати на ринку праці та яким чином ефективно рекрутувати та утримувати персонал [6]. Проведений контент-аналіз дозволив встановити, що категорія «брендінгу роботодавця» також існує в українській практиці, але для українського ринку це досить новий напрям.

Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу змісту брендінгу роботодавця, будемо вважати, що це ефективний інструмент комплексу маркетингу персоналу для позиціонуванні підприємства як роботодавця, що спрямований на формування його іміджу (за рахунок наявних унікальних вигід чи переваг, а також «цінності вартості» для цільових аудиторій) та сприяє залученню потенційного та утриманню наявного персоналу.

В якості четвертого елемента моделі «7Р» доцільно буде застосовувати систему комунікацій. На зовнішньому ринку зовнішня комунікація будується таким чином, щоб донести до потенційних співробітників/кандидатів інформацію про переваги, вигоди, які вони отримають після прийому на роботу до конкретної організації (реклама та публікації оголошень в ЗМІ, Інтернеті, через представників відділу управління персоналом та наявних працівників). Внутрішня комунікація будується з ціллю донесення до наявного персоналу, який є і миттєвим споживачем, інформацію про такі існуючі унікальні переваги чи вигоди (за допомогою корпоративного порталу, через представників відділу управління персоналом та наявних працівників).

П'ятим елементом комплексу повинен бути персонал. Для зовнішнього маркетингу персоналу – це той кадровий склад, який безпосередньо працює із кандидатами організації. Для внутрішнього маркетингу персоналу – це весь кадровий склад служби управління персоналом, а також менеджери, які мають керувати командами в своїх підрозділах.

Шостим елементом виступають процеси: з одного боку – це процес залучення потенційного персоналу, а з іншого – утримання наявного персоналу. Вони повинні бути сформовані таким чином, щоб їх елементи доповнювали один одного та входили в ланцюг послідовно сформованого загального процесу маркетингу персоналу.

Сьомим елементом виступає фізичне оточення (атмосфера, середовище та умови, при яких відбувається контакт із потенційними та наявними працівниками), якому слід приділяти особливу увагу при просуванні вакансій роботодавця на ринку праці та при наданні послуг всередині самого підприємства організації, адже, при особистих контактах з підприємством, саме цей елемент формує враження кандидата та працівника. При зовнішньому маркетингу персоналу – це всі ті фактори, які допомагають кандидату сформувати перше враження стосовно потенційного роботодавця та впливають на його остаточний вибір. Наприклад, тривалість процесу прийому на роботу та кількість співбесід, які

він повинен пройти для того, щоб отримати конкретну посаду; покриття затрат кандидата, що пов'язані із процесом рекрутингу (транспортні витрати, витрати на проживання в готелі, тощо); приміщення в якому проходять співбесіди; вигляд представників підприємства; стиль спілкування тощо. При внутрішньому маркетингу персоналу – це ті фактори, які допомагають наявному працівнику

сформувати остаточний погляд стосовно його роботодавця та безпосередньо впливають на вибір працівника (фізичні умови праці; робоче місце та його безпеку; швидкість отримання зворотного зв'язку із представниками інших підрозділів та ін.).

Визначені елементи моделі «7Р» для маркетингу персоналу пропонується згрупувати у табличному вигляді (табл. 2).

Таблиця 2

Складові моделі «7Р» комплексу маркетингу персоналу

Складові комплексу маркетингу	Зовнішній маркетинг персоналу	Внутрішній маркетинг персоналу
Товар	Посада та пакет послуг згідно посаді	Надання обумовлених в згідно посаді послуг
Ціна	Компенсаційний пакет, що роботодавець пропонує кандидатам на ринку праці за виконання обов'язків згідно посади	Компенсаційний пакет, що підприємство виплачує працівнику в обмін за виконання умов та робочих обов'язків
Спосіб доведення продукції до споживача	Зовнішній брендинг роботодавця	Внутрішній брендинг роботодавця
Просування	Система зовнішньої комунікації	Система внутрішньої комунікації
Люди	Категорії працівників, які безпосередньо контактують із кандидатами	Всі категорії працівників системи управління персоналом, а також керуючі менеджери
Процес	Процес залучення нового персоналу	Процес утримання наявного персоналу
Фізичне оточення	Атмосфера, середовище та умови, які надає організація кандидатам при пошуку роботи та при процесі рекрутингу	Атмосфера, середовище та умови, які надає організація своїм працівникам протягом роботи в даній організації

Висновки. Таким чином, запропоновано комплекс маркетингу персоналу та обґрунтовано зміст його складових на підставі застосування моделі «7Р», згідно якої враховуються фактори зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації. Зміст складових комплексу маркетингу персоналу визначено окремо для зовнішнього та для внутрішнього його видів; запропоновані елементи розглядаються як складові єдиного процесу, які є взаємодоповнюючими один одного.

Список Літератури

1.Харламова Л. Н. Внутренний маркетинг персонала как эффективный инструмент управления кадрами предприятия / Л. Н. Харламова, А. В. Безбородова // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2011. - №1. - С. – 141-144.
 2.Котлер Ф. Основы маркетинга, 9-е издание./ Ф. Котлер, Г. Армстронг; [пер. с англ. Т. В. Клекоти]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. - 1200с.

3.Сардак О. В. Основні домінанти персонал-маркетингу підприємств в умовах ринку /О. В. Сардак // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. - 2010. - №5- С. – 88-92.

4.Збрицька Т. HR-Брендинг як інструмент управління організації / Т. Збрицька// Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. - Випуск 14-15. – С.86-94.

5.Shravanthi V.HR Branding [Електронний Ресурс] /B. Shravanthi, T. Sumanth // Режим доступу до статті: http://www.coolavenues.com/know/hr/sumanth_1.php

6.CIPD. Employer brand [Електронний Ресурс] / CIPD. Режим доступу до статті: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>

7.Глумачний словник. Адреса доступу: <http://dic.academic.ru/>

8. Samia N. HR-Branding. [Електронний Ресурс] / Samia Naqvi// Режим доступу до статті: <http://www.scribd.com/doc/37500312/HR-Branding>

Аннотація. Предложен комплекс маркетинга персонала и обосновано содержание его составляющих. При формировании комплекса целесообразным считается применение модели «7Р»,

согласно которой учитываются факторы внешней и внутренней среды функционирования предприятия. Также предлагается отдельно определить содержание элементов комплекса для внешнего и для внутреннего маркетинга персонала, которые являются составляющими единого процесса и которые взаимодополняются в его составе.

Ключевые слова: комплекс маркетинга персонала, модель «7Р», маркетинг-микс, внешний маркетинг персонала, внутренний маркетинг персонала, брендинг работодателя.

Summary. The personnel marketing complex was suggested, its components' content was substantiated. While forming the complex it is advisable to use the "7P" model that takes into account factors of external and internal environment of an enterprise functioning. It is also suggested to determine the content of complex elements separately for external and for internal personnel marketing. These elements form a single process and supplement each other in its composition.

Keywords: personnel marketing complex, "7P" model, marketing-mix, external personnel marketing, internal personnel marketing, employer branding.

*Рецензент д.е.н., професор ХНАДУ Криворучко О.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 005.742:005.72

АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Котов А.М., к.е.н., доцент (ХНЕУ)

Стаття присвячена визначенню взаємозв'язків корпоративного управління та стану економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, корпоративне управління, корпоративні відносини.

Постановка проблеми. Проблеми економічної безпеки вітчизняних підприємств надзвичайно гостро постають у періоди зростання кризових явищ національної та світової економіки. Необхідність забезпечення позитивних результатів господарювання в умовах зростання конкуренції та мінливості зовнішнього оточення обумовлює важливість розробки захисних засобів у системі управління підприємства та моделі господарювання такої, що надає йому певний рівень економічної безпеки.

Однією з найпоширеніших форм колективної підприємницької діяльності є акціонерні товариства (АТ), які об'єднують широке коло учасників корпоративних відносин. Акціонерні товариства у порівнянні з іншими організаційними формами підприємницької діяльності, мають переваги, що полягають у нарощуванні капіталу шляхом емісії цінних паперів та їх розміщення на фондовому ринку і залученні на цій основі позикових коштів, не знижуючи фінансової стійкості. Але у процесі реалізації цих переваг може суттєво погіршитися стан економічної безпеки. Тому надзвичайно важливим та актуальним є орієнтація корпоративного управління на забезпечення економічної безпеки АТ.

Аналіз досліджень. Проблеми корпоративного управління розглядали у своїх працях Е. Абрамова, В. Гриньова, И. Гурков, В. Евтушевський, П. Забелін, Р. Капелюшников, Т. Кашаніна, Г. Козаченко, Д. Котц, Р. Коуз, Ю. Кочеврин, О. Краковський, К. Майер, Н. Мартыненко, Б. Мильнер, Г. Назарова, С. Нестор, Х. Окумура, А. Поважный, О. Попов, М. Райко, О. Уильямсон, М. Хессель [1, 2]. Результатами роботи цих авторів є глибоке дослідження сутності корпоративного управління та його особливостей у вітчизняних умовах господарювання.

Питання підвищення економічної безпеки підприємства досліджували А. Архипов, В. Барсуков, М. Бендиков, Б. Валуев, В. Василец, В. Голованов, А. Городецкий, В. Забродский, А. Иванов, Н. Капустин, Н. Кремлев, А. Крысин, Г. Лянной, Б. Михайлов, Е. Олейникова, А. Паламарчук, М. Сергеев, В. Федоров, А. Шаваев [3, 4]. Але у працях цих авторів недостатньо уваги приділено вивченню взаємозв'язків ефективності корпоративного управління та рівня економічної безпеки, як одного з найважливіших факторів стійкої господарської діяльності сучасного підприємства.