

А. В. Пащук,
к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Міжнародний інститут бізнесу

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРСОНАЛІ НА ОСНОВІ ПЛАНУ МАРКЕТИНГУ

У статті розглянуто теоретичні підходи та надані практичні рекомендації стосовно визначення потреби в персоналі в рамках маркетингового планування і маркетингової діяльності. Визначено основні вимоги до персоналу та відповідальні підрозділи компанії на всіх етапах маркетингової діяльності.

In the article theoretical approaches were considered and practical recommendations were developed regarding definition the need in personnel during the process of marketing planning and marketing activity. The major requirements to the personnel and responsible departments of the company were determined at all stages of the marketing activity.

*Ключові слова: персонал, маркетинг, план маркетингу, потреба в персоналі, маркетинговий аудит.
Key words: personnel, marketing, marketing plan, need in personnel, marketing audit.*

ВСТУП

Для вітчизняних підприємств давно відомим є той факт, що ефективно працювати в сучасному ринковому середовищі за умов обмеженості ресурсів можливо лише плануючи усі етапи діяльності й формуючи відмінні компетенції підприємства. За умов посилення глобального характеру конкуренції інформаційне і кадрове забезпечення бізнесу стають ключовими компетенціями компаній на внутрішніх та зовнішніх ринках. Тому використання маркетингових інструментів в процесі управління персоналом дає змогу роботодавцям забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку праці. Зокрема, в процесі планування потреби в персоналі. Питання маркетингу в управлінні персоналом не є достатньо вивченими. Проблеми менеджменту та управління персоналом висвітлюються в численних роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників, в роботах Амоші А.І., Бандура С.І., Беннета Р., Брасса А., Гелема Х.Т., Глушкова В., Грішньої О.А., Десслера Г., Дятлова В.А., Местнера Й., Мескона М.Х., Михайлової А.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 А.В., Галмена М., Дуракової І.Б., Захарова Д.К., Кибанова А.Я., Томілова В.В. Проте сьогодні відсутні міждисциплінарні дослідження з проблем управління персоналом та маркетингу. Саме тому дослідження питань застосування маркетингу в управлінні персоналом підприємств з є актуальним.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

У даній статті автор мав на меті узагальнити теоретичні підходи та надати практичні рекомендації щодо здійснення планування потреби в персоналі згідно з планом маркетингу. Методологічною основою статті стануть праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з маркетингу. В процесі проведення дослідження було використано: метод системного аналізу та графічно-аналітичний метод.

РЕЗУЛЬТАТИ

Однією із ключових задач функціонування будь-якої організації є створення висококваліфікованого колективу організації, що здатен вирішувати поставлені стратегічні задачі. Процес формування такого колективу розпочинається із планування потреби в персоналі. Такі чинники, як мар-

кетинговий, виробничий, збутовий план, медіа-план, планування щодо географічного розвитку, цілі стосовно розвитку ринкових часток; вартість послуг персоналу, його утримання, освіту та підвищення кваліфікації, рівень автоматизації виробництва; конкурентоспроможність та характерні риси власного персоналу підприємства; можливості підприємства щодо застосування джерел залучення персоналу, засобів матеріального та нематеріального стимулювання тощо, визначають потребу підприємства в персоналі.

Для якісного планування маркетингу насамперед необхідно знати тип організаційної структури управління й ступінь централізації діяльності компанії в цілому. Більшість промислових підприємств дотримується високого ступеня децентралізації управління, у тому числі планування маркетингової діяльності. Єдиний спосіб ефективно планувати в умовах ринку — це прискорювати реакцію на його зміни, що припускає децентралізацію планування. Компанія з високим ступенем централізації управління, як правило, створює в центрі сильну планову групу. У випадку децентралізації різні компанії по-різному організують планування маркетингу. Головне — знайти особу, що координувала б величезний потік даних із всіх ринків. Потрібні блискучі особистісні якості керівника, що очолив би планування маркетингу. Такі функції може виконувати заступник директора з маркетингу, начальник відділу маркетингу, комерційний директор тощо. Позитивним підходом, наприклад, є по чергове покладання цих обов'язків на представників різних підрозділів, що створює можливість зрозуміти концепцію планування маркетингу, відчутти свою причетність до стратегічно важливих питань. Організація планування маркетингу тісно пов'язана з організацією планування компанії в цілому.

Маркетингові плани, як правило, розробляються в лінійних підрозділах компанії, керівники яких повинні відповідати за реалізацію планів. Співробітники підрозділів планування маркетингу виконують консультативні, координуючі функції, допомагаючи лінійним керівникам у розробці плану маркетингу [1, с. 201]. Відділ маркетингу є відповідальним за складання фінального плану маркетингу компанії. Загальний відділ планування діяльності компанії також впливає на процес планування маркетингу, але в більш стратегічному аспекті. Так, співробітники цього відділу повинні: розробити систему планування і її структуру; ініціювати розробку нових планових завдань при одержанні відповідних пропозицій з оперативних підрозділів; забезпечувати співробітництво різних ланок планування в компанії, наприклад виробнич-

тва й маркетингу; відслідковувати виконання затверджених планів.

Маркетинговий план є основою діяльності компанії в сфері забезпечення прибутковості її роботи. Можна виділити три основні завдання плану компанії в цілому.

1. Аналіз стану, у якому перебуває компанія в цей час (визначення ключових факторів зовнішнього середовища, економічних, комерційних, науково-технічних і інших тенденцій розвитку компанії).

2. Визначення основних цілей і завдань розвитку компанії з погляду використання капіталу, окупності капітальних вкладень і т.п.

3. Визначення стратегії мобілізації ресурсів компанії для досягнення основних цілей і завдань розвитку.

У процесі розробки та впровадження плану маркетингу компанії необхідно визначити потребу в персоналі на всіх етапах. Планування потреби в персоналі згідно із планом маркетингу підприємства повинно враховувати поставлені цілі та ресурси компанії для виконання розробленого плану маркетингу. М. Мак-Дональд [2, с.165] пропонує формувати стратегію маркетингу в рамках процесу маркетингового планування. Згідно Мак-Дональду [2] процес розробки плану маркетингу передбачає певні етапи. Розглянемо ці етапи та питання планування потреби в персоналі згідно маркетингового плану детальніше. Першим етапом є аналіз маркетингової діяльності підприємства, в рамках якого здійснюється наступне.

1. Аналіз чинників макромаркетингового середовища, зокрема стану економіки, фінансової політики, соціокультурних умов, факторів науково-технічного розвитку повинен здійснюватись відділом маркетингу під керівництвом начальника відділу у тій же координаті із відповідними департаментами підприємства. На промислових підприємствах в аналізі економічних факторів можуть посприяти працівники фінансових відділів, бухгалтери, економісти. При дослідженні правових питань неocenенною буде допомога юристів. В аналізі науково-технічного розвитку галузі доцільно звернутися за консультацією та допомогою до представників технічних служб підприємства. Також варто за необхідності використовувати аутсорсинг, тобто послуги зовнішніх підприємств та найманих консультантів, фахівців у відповідній сфері, котрі зможуть здійснити глибокий всебічний аналіз груп факторів зовнішнього середовища підприємства.

2. Дослідження мікрмаркетингового середовища передбачає вивчення загального стану ринку, динаміки галузі, діяльності конкурентів, мотивації споживачів. Діяльність із аналізу ринкового середовища повинна здійснюватись на щоденному рівні відділом маркетингу в співпраці із відділами збуту та плановими підрозділами. Для аналізу ринкового середовища доцільно виділити посаду аналітика в відділі маркетингу.

3. У рамках аналізу маркетингової діяльності підприємства варто розглянути такі питання, як обсяг продажів; ринкова частка; прибуток; маркетингові процедури; організація маркетингу; контроль маркетингової діяльності. Аналіз всіх елементів комплексу маркетингу здійснюється керівником відділу маркетингу, аналітиками, представниками планового відділу під керівництвом генерального директора або його заступника. Важливе значення має аналіз системи маркетингу: мети маркетингу; стратегії маркетингу; прав й обов'язків керівників у сфері маркетингу; інформаційної системи; системи планування; системи контролю; взаємодії з іншими функціями управління; аналіз прибутковості; аналіз за критерієм "вартість — ефективність" доцільно виконувати як за рахунок власних ресурсів компанії, так і із залученням зовнішніх аудиторів. Крім того, в рамках даного етапу доцільно оцінювати внутрішні ресурси компанії, зокрема проводити атестацію персоналу. Оцінювання повинно технічно оброблятися співробітниками кадрового відділу, тому залежно від розміру підприємства необхідно планувати залучення відповідних фахівців до цього часоємного процесу.

Таблиця 1. Перелік питань маркетингового аудиту в частині управління персоналом

Зовнішній аудит	Внутрішній аудит
<p>Економічне середовище: економічні, політико-правові, соціально-культурні, технологічні, внутрішньо організаційні чинники.</p> <p>Ринок праці: загальний розмір ринку, зростання; тенденції розвитку ринку – рівень оплати праці, розповсюдження робочої сили, характеристика якості пропонуваної на ринку робочої сили - рівень культури персоналу, рівень освіти населення, засоби комунікації із потенціальними працівниками.</p> <p>Конкуренція на ринку праці: основні конкуренти, розмір, імідж працедавців, методи залучення, відбору, стимулювання, мотивації персоналу, лояльність працівників до роботодавця, ключові сильні та слабкі сторони.</p>	<p>Маркетингові операційні зміни (безпосередньо всередині компанії):</p> <p>Персонал підприємства – загальний рівень, рівень лояльності.</p> <p>Доли ринку компанії.</p> <p>Прибуток/витрати.</p> <p>Маркетингова інформація/результати досліджень.</p> <p>Складові комплексу маркетингу: управління робочими місцями (товар), ціна (рівень заробітної плати), розподіл, просування, діяльність та ресурси, імідж компанії.</p>

Визначаючи потребу в персоналі необхідно також здійснювати певний маркетинговий аудит управління персоналом, питання якого наведені в табл. 1.

Наступний крок у розробці плану маркетингу — формулювання припущень щодо деяких зовнішніх стосовно компанії факторів, які можуть впливати на її діяльність. У формулюванні припущень повинні взяти участь представники усіх відділів компанії, для чого варто провести мозковий штурм та визначити перелік таких основних припущень. Коли на наступних етапах планування будуть оцінюватись альтернативні стратегії маркетингу, необхідно знати діапазон зміни кінцевих результатів маркетингової діяльності, заснований на різних припущеннях [1].

Ключовою для всього процесу маркетингу є постановка маркетингових цілей. Маркетингові цілі в основному стосуються тільки двох аспектів — продуктів і ринків: які продукти бажає продати компанія та на яких ринках? Цілі в сфері ціноутворення, доведення продукту до споживача, реклами й т.п. є цілями більш низького рівня й не повинні змішуватись з маркетинговими цілями. Вони є частиною маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення цілей маркетингу. У цей час практично будь-який планово-управлінський документ, присвячений питанням маркетингу (план маркетингової діяльності, програма виходу на новий ринок з продукцією, тощо), містить в одному зі своїх початкових розділів як мінімум простий словесний перелік цілей, при одержанні якого не використовуються які-небудь спеціальні методи й підходи. Однак посилення планово-управлінської діяльності задля орієнтації на кінцеві результати, активізація застосування спеціальних методів управління, зокрема за цілями, зростання необхідності підвищення якості виконання окремих управлінських функцій (організації, контролю й т.п.) вимагають використання при побудові системи цілей спеціальних методів і підходів.

Аналіз досвіду визначення цілей при розробці різних видів планів і програм, накопиченого як у нас в країні, так і за кордоном, дає підставу виділити наступні методи:

1. Логічна структуризація цілей, при здійсненні якої на кожному рівні використовуються заздалегідь обрані принципи структуризації цілей.

2. Метод парних порівнянь, що ґрунтується на використанні співвідношення "ціле — частка".

3. Структуризація цілей на основі лінгвістичного аналізу формулювань цілей, починаючи з генеральної мети.

4. Спільне застосування першого й другого методів [1].

Після цього доцільно розробити маркетингові стратегії. Маркетингові стратегії є засобами досягнення маркетингових цілей і охоплюють чотири головних елементи комплексу маркетингу: продукт, ціну, просування продукту й доведення продукту до споживача. Відповідальним за розробку маркетингових стратегій є відділ маркетингу, котрий збирає інформацію та проводить консультації із іншими відділами підприємства, зокрема фінансовим, виробничим, збутовим, відділом кадрів. Контроль за діяльністю відділу маркетингу належить до обов'язків або генерального директора або віце-президента з маркетингу. Наприклад, стратегії в сфері продукту наступні: розробка нових продуктів, розширення номенклатури існуючих, зняття з виробництва застарілих продуктів. Прикладами стратегій в області ціноутворення виступають, такі як установлення ціни на продукт відповідно до його позиції на ринку; проведення різної цінової політики па різних ринках; вироблення цінової по-

Таблиця 2. Взаємозв'язок елементів комплексу маркетингу та маркетингових стратегій

Елемент комплексу маркетингу персоналу	Стратегії
Товар – робочі місця	Загальна політика створення та ліквідації робочих місць, їх модифікації, розробці, модифікації умов праці, розвитку мотиваційного апарату, тощо
Ціна – заробітна плата працівників та витрати підприємства на забезпечення роботи кожного окремого працівника	Загальна політика формування фонду заробітної плати та премій, використання нематеріальних заохочень, поліпшення умов праці
Збут – засоби залучення персоналу	Загальна політика щодо залучення нових працівників та утримання існуючих
Просування – формування іміджу компанії та лояльності працівників	Загальна політика комунікацій із потенційними та існуючими працівниками з питань працевлаштування, кар'єрного зростання, взаємозв'язків із громадськістю

літики з урахуванням цінової політики конкурентів. У сфері просування продукту можуть бути названі стратегії, що характеризують зв'язок зі споживачами (за допомогою співробітників відділу продажів, через рекламу, виставки й т.п.), методи й кошти організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках і т.д. Стратегії в сфері доведення продукту до споживача характеризують: канали, за допомогою яких продукт доводиться до споживача; рівень післяпродажного обслуговування споживачів; заходи щодо зниження витрат на доставку продукту; продаж оптом або дрібними партіями. Необхідно інтегрувати стратегії, розроблені для окремих елементів комплексу маркетингу. Аналогічно формуються і маркетингові стратегії управління персоналом. У табл. 2 наведено взаємозв'язок окремих елементів комплексу маркетингу персоналу із стратегіями, що їх може застосовувати підприємство в управлінні персоналом.

Після проходження перерахованих вище етапів маркетингового планування необхідно ще раз переконатися в можливості виконання поставлених цілей і прийнятих стратегій, використовуючи такі критерії оцінки, як частка на ринку, обсяг продажів, витрати ресурсів, величина прибутку і інші оцінки очікуваних результатів. Не виключено, що необхідно провести тестування ринку, організувати тестові продажі, реалізувати якісь інші заходи, що дозволяють подивитись на ухвалені рішення під іншим кутом зору. Очевидно, що процес планування маркетингу, як і будь-який процес прийняття рішень, може зажадати повернутися до початкових етапів планування.

Маркетингові плани доцільно викладати у два етапи: на початку — як стратегічний план і пізніше — як план реалізації цих стратегій (план дій або оперативні плани й програми). Такий підхід дозволяє спочатку сконцентрувати увагу на розробці маркетингових стратегій, не обтяжуючи себе деталями їх реалізації.

Стратегічний план маркетингової діяльності може включати наступні розділи:

- 1) продуктивний план (що й у який час буде випускатися);
- 2) дослідження й розробка нових продуктів;
- 3) план збуту — підвищення ефективності збуту (чисельність, оснащеність новою сучасною технікою, навчання співробітників збутових служб, стимулювання їхньої роботи, вибір їхньої територіальної структури);
- 4) план рекламної роботи й стимулювання продажів;
- 5) план функціонування каналів розподілу (тип і число каналів, керування цими каналами);
- 6) план цін, включаючи зміну цін у майбутньому;
- 7) план маркетингових досліджень;
- 8) план функціонування фізичної системи розподілу (зберігання й доставка товарів споживачам);
- 9) план організації маркетингу (удосконалювання роботи відділу маркетингу, його інформаційної системи, зв'язок з іншими підрозділами організації) [1].

На стадії розробки детальних планів дій і програм необхідно конкретизувати маркетингові стратегії в детальні плани й програми в розрізі кожного із чотирьох елементів комплексу маркетингу. Мова фактично йде про розробку планів дій для кожного підрозділу компанії, спрямованих на досягнення поставлених цілей за допомогою обраних стратегій. У них повинні міститися відповіді на питання: хто, що, коли, де, за рахунок яких ресурсів і як повинен робити, щоб реалізувати завдання маркетингових планів і програм. Звичайно, також розробляються письмові інструкції для

складання планів дій, супроводжувані формами й зразками їхнього заповнення. Ці детальні плани й програми спрямовані на реалізацію специфічних подцілей, розроблених у рамках загальних стратегій.

Хоча детальні плани будуть розроблені для кожного із чотирьох елементів комплексу маркетингу, акценти в цих планах варто розставляти з урахуванням особливостей кожної компанії. Компанія, орієнтована на продукт, свою діяльність у розрізі окремих елементів комплексу маркетингу сфокусує навколо кожного продукту. Компанія, орієнтована на окремі ринки, спланує свою діяльність навколо цих ринків (наприклад, розробить плани для просування певних продуктів, їх поставки й цінової політики на ринок області). Компанія, що обслуговують тільки кілька певних споживачів, можуть розробити окремі плани для кожного споживача. Інші компанії можуть використовувати комбінацію всіх цих підходів.

Фінальною стадією маркетингового планування є встановлення критеріїв, за якими здійснюється контроль результатів маркетингової діяльності. Це ще раз підкреслює важливість кількісної й тимчасової визначеності цілей маркетингової діяльності. Вимір прогресу може здійснюватися й для річного інтервалу часу, і у кварталному розрізі, і для кожного місяця або тижня. На основі таких вимірів можна вносити корективи в маркетингову діяльність.

Впровадження плану маркетингу полягає в перетворенні планів у заходи з їх реалізації, що забезпечують досягнення маркетингових цілей. Система реалізації плану маркетингу складається з програм дій; організаційної структури; систем рішень і заохочень; людських ресурсів; управлінського клімату й культури організації. Ці функції покладаються на начальників відділів, а також на відділ кадрів та маркетингу. Людські ресурси володіють необхідними професійними навичками, мотиваційними й персональними характеристиками, достатніми для того, щоб ефективно виконувати функції маркетингу, і виступають важливим джерелом завоювання переваг у конкурентній боротьбі. Управлінський клімат в організації визначається стилем, методами роботи керівників зі своїми підлеглими, особливостями заохочення ініціативи делегування повноважень, можливістю використовувати в роботі й формальні зв'язки. Під культурою організації розуміється система цінностей і поглядів, що їх підтримують члени організації, котрі відображають колективне ставлення до цілей організації й методів їх досягнення [3]. Необхідно, щоб стратегії маркетингу не суперечили культурі організації, інакше виникнуть труднощі при їхній реалізації.

ВИСНОВКИ

У статті автор розглянув питання визначення потреби в персоналі на основі плану маркетингу. Зокрема, на кожному окрему етапі маркетингового планування та подальшої маркетингової діяльності підприємства. Автор визначив, що планування потреби в персоналі на основі маркетингового плану дозволяє досягти узгодженості дій кадрового відділу та відділу маркетингу, а також оцінити наявні трудові ресурси підприємства, надавши рекомендації щодо вивільнення персоналу або найму нового, або здійснення переміщень персоналу всередині установи. Автор і в майбутньому планує вивчати питання управління персоналом на засадах маркетингу.

Література:

1. Вуд Мэриан Берк. Маркетинговий план: практическое руководство по разработке / Мэриан Берк Вуд. — М.: Вильямс, 2006. — 304 с.
2. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак-Дональд М.; пер. с англ. — СПб.: Издательство "Питер", 2000 — 320 с.
3. Дрейк С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов / Дрейк С., Галмен М., Робертс С.; пер. с англ. — М.: Вершина, 2006. — 320 с.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2011 р.