

маркетингу широко застосовують показники, за якими оцінюють задоволеність клієнта, якість сервісу, адаптивність й інноваційність маркетингових дій. Можна вважати, що немонетарні маркетингові показники поряд із традиційно застосовуваними фінансовими даними можуть бути не лише внутрішнім індикатором результативності бізнесу підприємства, але й визначати стан його кадрового потенціалу. Отже, маркетингові входи й виходи можуть мати як монетарний, так і немонетарний вимір.

Крім того, актуальність проблематики цього дослідження потребує подальшої наукової розробки в частинах:

- а) формування методики аналізу та побудови системи маркетингового оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств;
- б) розвитку теоретичних і методичних питань формування системи маркетингового оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств;
- в) розробки критеріального базису для вибору адекватної системи маркетингового оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств.

Джерела та література

1. Авраменко М. С. Оцінка ефективності формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / М. С. Авраменко // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – 2011. – № 5. – С. 311–314. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_5/311.pdf
2. Омаров А. М. Руководитель: размышление о стиле управления / А. М. Омаров. – 2-е изд. – М. : Политиздат, 1987. – 366 с.
3. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем [Електронний ресурс] / Е. Онищенко // Вісник ТНЕУ: Економіка підприємства і управління виробництвом. – 2012. – № 1. – С. 137–144. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2012_1/1_2012/14Ony.pdf
4. Тхорик В. А. Збереження кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Тхорик // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – 2012. – № 1. – С. 96–99. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_1/96.pdf
5. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

Лень Тамара. Маркетинговое оценивание кадрового потенциала предприятия. В статье рассмотрены проблемные вопросы применения маркетингового оценивания при формировании и использовании кадрового потенциала предприятия. Сформулированы теоретические основы определения кадрового потенциала предприятия. Определены направления и методы осуществления маркетингового оценивания кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровий потенціал, маркетинг, маркетингове оцінювання, маркетинг персоналу.

Lien Tamara. Marketing Evaluation of Personnel Building Companies. The article deals with the problematic issues of application of the marketing assessment in the formation and use of personnel potential of the enterprise. Formulated the theoretical basis for the definition and interpretation of the personnel potential of the enterprise. The directions and methods of marketing evaluation of personnel potential.

Key words: human resources, marketing, marketing evaluation, marketing staff.

УДК 65.016

Оксана Полінкевич – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та безпеки підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Роль та значення аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин

Розглянуто суть аутплейсменту, визначено етапи його розвитку в Україні та країнах ЄС і США, розглянуто переваги використання аутплейсменту й етапи його проведення. Запропоновано модель використання аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин. Установлено

значення та роль аутплейсменту для трьох груп суб'єктів соціально-трудових відносин: держави, роботодавців і працівників.

Ключові слова: аутплейсмент, соціально-трудові відносини, підприємницька система, підприємство, хедхантинг.

Постановка наукової проблеми та її значення. На сучасному етапі розвитку світової економіки набувають поширення нові методи управління економічними процесами. Не є винятком сфера соціально-трудових відносин, яка є визначальною у формуванні ефективної підприємницької системи. Серед нових методів управління, які стосуються трудових ресурсів, вагоме місце посідає аутплейсмент. Він зародився на початку 1960-х рр. XX ст. в США та пов'язаний не з економічним зростанням, а з кризою. Економіка розвивається циклічно. Кризу видатні економісти пояснювали невідповідністю виробництва й споживання (С. де Сімонді), суперечністю між суспільним характером виробництва та приватно-капіталістичним характером привласнення результатів виробництва (К. Маркс), схильністю людей до збільшення споживання меншою мірою, ніж до зростання доходу (Дж. Кейнс), періодом поглинання реального сектору економіки вільного грошового капіталу (М. Туган-Барановський), доходами населення, які скорочуються, у результаті чого зменшується кількість споживчих товарів (А. Шпітгоф), процесами, що формують інновації (Й. Шумпетер) тощо. Загалом у період спаду й кризи спостерігають процеси стагнації виробництва, скорочення попиту та пропозиції на ринку, відповідно до чого надлишок кваліфікованих кадрів балансувався розвитком послуг з аутплейсменту й кар'єрного консультування, зміною пріоритетів підприємств у період кризи. Якщо під час Великої депресії вони ставили за ціль вижити, то в сучасному світі основною метою є збереження іміджу на ринку, утримання рейтингових позицій навіть за умов масового звільнення працівників. Саме в 1970–1980-х рр. в США активно відбулося зростання підприємств, які надавали послуги з аутплейсменту. Рентабельність цього сектору складала 50 % при мінімальних поточних укладеннях. На поч. 1980-х рр. третина з 500 великих підприємств США і дві третіх із топ-100 за обсягом продажу використовували ці послуги. Гонорар провайдера обраховувався, зважаючи на річну винагороду звільненого працівника (12–17 %) або погодинну ставку консультанта (60–100 дол.) [1]. В Україні на фоні зниження купівельної спроможності населення та падіння виробництва, низьких темпів приросту ВВП до 1 % за оптимістичним сценарієм, світових інтеграційних процесів послуги з аутплейсменту набувають усе більшого значення.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Провідні міжнародні інституції (ООН, МОП, Міжнародна організація зі стандартизації, Світовий банк, Європейська комісія, Міжнародна конфедерація профспілок та ін.), наукові й громадські організації реалізують різноманітні проекти з дослідження соціально-трудових відносин. Розгляд корпоративної соціальної відповідальності здійснено в працях Ю. Є. Благова, Г. Боуена, І. П. Булеєва, П. Друкера, К. Девіса, А. Керрола, Ф. Котлера та Н. Лі, С. П. Перегудова, С. Сеті, О. Тіда й ін. Питання гідної праці аналізували в публікаціях українських і зарубіжних учених (Р. Анкера, Г. Баклі, Ф. Бонне, Д. Гаї, О. А. Грішнєвої, Ф. Еггера, А. М. Колода [6], Л. А. Костіна, Е. М. Лібанової [8], Дж. Ріттера, Г. Стендінга, Ж. Фігейредо, І. А. Чернишова та ін.). Питання гідної праці в контексті якості трудового життя досліджено в колективній монографії А. Н. Дейнеги, О. В. Кольцової, Т. Н. Харламової; докторських дисертаціях російських науковців О. Г. Жуліної та В. А. Циганкова. Проблеми управління підприємствами й соціально-трудових відносин розглянуто в працях М. Д. Ведернікова, М. П. Войнаренка, Н. В. Водницької, Л. А. Грицини, С. Н. Дацко, О. О. Дерев'янченко, В. М. Нижника [9], С. А. Стрижова, А. С. Тельнова та ін. Аутплейсмент досліджувало багато наукових шкіл і вчених. Зокрема, його розглядали як елемент корпоративної культури Е. Гіс [3], як інструмент управління процесом звільнення персоналу – А. Снежневська [10], А. Коняєва [7], С. А. Карташов [5], Ю. Г. Одегов [5], І. А. Кокорев [5]. Проте в їхніх працях не визначено ролі й значення аутплейсменту в реалізації ефективних соціально-трудових відносин.

Мета й завдання статті – визначення ролі та значення аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Аутплейсмент – це вид послуги, за якої агентство, що займається рекрутментом, проводить цілеспрямовані дії з працевлаштування персоналу, який звільняють із підприємства-замовника у визначені терміни на певних умовах [5]. Він прийшов в Україну зі США, де більшість підприємств, розуміючи значення ділової репутації на ринку та цінність персоналу як активу, намагаються допомогти звільненим із подальшим працевлаштуванням. Такі послуги надають кадрові й рекрутингові агентства. Більшість компаній у світі активно використовують аутплейсмент, незважаючи на те, що ця послуга є платною. Визначимо основні етапи розвитку аутсплейсменту у світі.

I етап – зародження. Його виникнення пов'язане з Великою депресією на фоні скорочення виробництва та зниження попиту на ринку праці на кваліфіковану робочу силу. Уперше аутплейсмент виник у США в 1960-х роках.

II етап – становлення (1990-ті рр.). У цей період відбувався розвиток аутплейсменту, який пов'язаний зі зростанням кількості рекрутингових агентств і кадрових агенцій.

III етап – занепад (кінець 1990-х рр.) – характеризувався занепадом аутплейсменту, що визначався скороченням власних працівників через загальне економічне піднесення

IV етап – поживлення (початок XXI ст.), – що передбачає створення спеціальних платформ, які дають змогу синхронізувати працю консультантів, учасників (працівників, котрих звільнили) і представників компанії-клієнта, що замовив програму. В окремих країнах почали надавати послуги з Outplacement&Career Transition (аутплейсмент і кар'єрна еволюція).

В Україні розвиток аутплейсменту відбувався за аналогічними етапами, проте їх часові рамки були дещо іншими. Подамо порівняльну таблицю розвитку аутплейсменту в Україні та країнах ЄС і США (табл. 1).

Таблиця 1

Періодизація розвитку аутсплейсменту в Україні та країнах ЄС і США*

Етап	Часовий інтервал	
	Україна	розвинуті країни
I – зародження	1998-ті рр.	1960-ті рр.
II – становлення	Початок XXI ст.	1990-ті рр.
III – занепад	Відсутній	Кінець 1990-х рр.
IV – поживлення	Відсутній	Початок XXI ст.

* Узагальнено автором.

На основі даних табл. 1 простежено тенденцію, що Україна за рівнем розвитку аутсплейсменту перебуває на етапі становлення, коли в розвинутих країнах відбувались етапи занепаду та поживлення.

Перевагами використання аутсплейсменту є:

1) зменшення порушень у нормативно-правовому полі, що спричинить зниження судових витрат на вирішення інших спірних питань, пов'язаних зі звільненням працівників;

2) підтримання ділової репутації на належному рівні навіть за умови значної плинності кадрів. Це досягається створенням комфортних умов процесу звільнення для працівника, пов'язаних із психоемоційною сферою звільненого та формуванням лояльного ставлення звільнених працівників до кадрової політики підприємства;

3) психологічний аспект звільнення, який передбачає формування в колишнього працівника позитивного ставлення до цього процесу та нового етапу кар'єрного зростання.

Основними етапами аутсплейсменту є:

1) проведення аналізу професійних якостей працівника;

2) навчання працівників у формі тренінгів та семінарів, на яких складають резюме, навчають пошуку роботи, ознайомлюють із перспективними напрямками розвитку ринку праці;

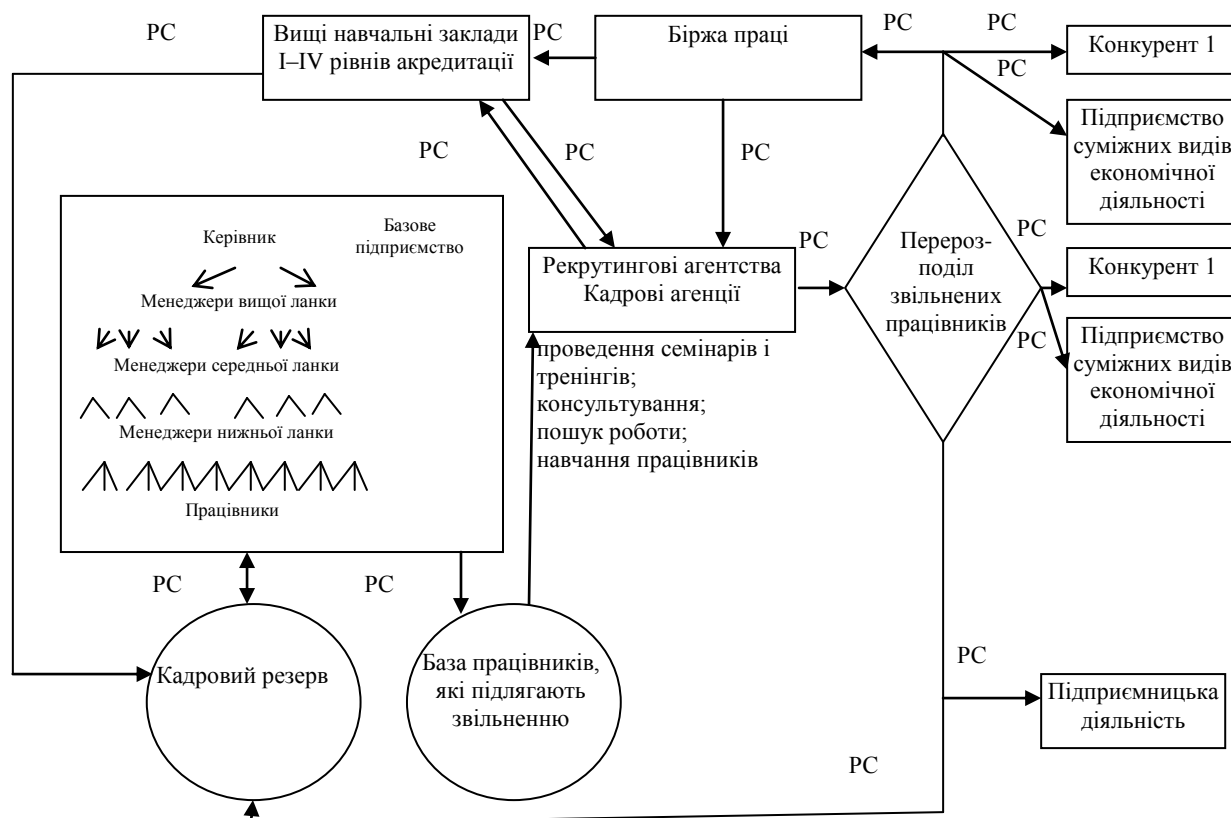
3) консультування керівництва підприємства та працівників із безконфліктного звільнення;

4) надання допомоги працівнику з розробки стратегії пошуку нової роботи, а саме опис послідовності дій, методів пошуку праці тощо;

5) консультування працівників про випробувальні терміни на нових робочих місцях.

Відповідно до цього побудуємо модель використання аутсплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин (рис. 1).

У реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин важливе місце посідають рекрутингові та кадрові агентства, які надають послуги з аутсплейсменту. На базовому підприємстві керівнику підпорядковані менеджери вищої, середньої й нижньої ланок, працівники. Звільнення фахівців може відбуватися на всіх рівнях – від найвищого до найнижчого. У результаті такої політики формується база працівників, які підлягають звільненню, та база кадрового резерву. У свій час компанія «Дюпон» вирішила «омолодити» склад менеджерів середньої ланки. Для цього вона надала їм право виходу на пенсію за наявності 22-річного трудового стажу, замість 27. На таку ініціативу зголосилося удвічі більше керівників, у результаті чого компанія почала шукати способи їх утримання до тих пір, доки не буде здійснено заміну [7]. Аналогічним прикладом є СП ТОВ «Модерн Експо», яке періодично «омолоджує» кадровий склад на всіх рівнях, щоб середній вік працівників не перевищував 40–45 років.



Примітка. PC – робоча сила.

Рис. 1. Модель використання аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин

* Розроблено автором.

Компанія застосовує механізми праці за контрактом та трудовими угодами, сезонні роботи для студентів на період літніх і зимових канікул. Проте, розв'язуючи проблему «омолодження» працівників, не варто забувати про імідж підприємства, завоювання поваги співробітників та оточуючих людей. Усе це може забезпечити аутплейсмент, який сприятиме тому, що співробітники, які відчувають підтримку керівництва, знаходять для себе нові шляхи розвитку та самовдосконалення. Допомагають у цьому вищі навчальні заклади I–IV рівнів акредитації, біржа праці. Рекрутингові та кадрові агентства здійснюють перерозподіл працівників між конкурентами, підприємствами суміжних видів економічної діяльності, формують кадровий резерв, використовують технологію хедхантингу. Такий підхід забезпечує реалізацію ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Значення аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин полягає в тому, що він сприяє формуванню в роботодавців соціальної відповідальності, скороченню безробіття, зниженню соціальної напруги, зменшенню ризику виникнення негативних наслідків звільнення. Роль аутплейсменту визначається для трьох груп суб'єктів соціально-трудових відносин. Зокрема, для держави: 1) зниження рівня безробіття за методологією МОП; 2) підвищення рівня індексу глобальної конкурентоспроможності країни; для роботодавців: 1) закладення основ соціально-відповідальної кадрової політики; 2) підтримання ділової репутації, яка є одним із важливих нематеріальних активів. Усі учасники ринку зацікавлені в надійності й чесності на ринку. Підприємство з незадовільною репутацією викликає сумнів у тому, чи потрібно купувати в нього продукцію та послуги й співпрацювати з ним; 3) відслідковування атмосфери та настроїв трудового колективу задля протидії формуванню негативних і песимістичних настроїв у колективі, які сприяють зниженню продуктивності праці; 4) захист від розгосусу комерційної таємниці через обумовлення умов неможливості працевлаштування у конкурентів звільнених працівників: 1) зменшення негативних настроїв серед працівників через турботу про них, проведення навчання й перекваліфікації, виявлення нових уподобань та перспектив кар'єрного росту; 2) перспективи кар'єрного росту або зміни стилю життя. Використання аутплейсменту пов'язане з кризами в економіці.

Зростання частки цих послуг в економіці засвідчує те, що хоча економіка перебуває в кризі, проте посилюється соціальна відповідальність у роботодавців.

Джерела та література

1. Аутплейсмент. История развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.buh24.com.ua/autpleysment-istoriya-razvitiya>.
2. Богиня Д. П. Регулювання соціально-трудова відносин на ринку праці в умовах міжнародної інтеграції / Д. П. Богиня // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. – 2008. – № 7. – Вип. 32. – С. 39–46.
3. Гис Е. Аутплейсмент – искусство увольнять [Электронный ресурс] / Елена Гис. – Режим доступа : <http://bizataka.ru/menedzhment/persona-personal/autpleysment-iskusstvo-uvolnyat.html>.
4. Долішній М. І. Підприємництво в соціальній сфері як передумова формування експортоорієнтованої економічної політики / М. Долішній, В. Куценко // Економіка України : політико-економічний журн. – 08/2006. – № 8. – С. 10–18.
5. Карташов С. А. Рекрутинг: найм персонала : учеб. пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев ; под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2001. – 345 с.
6. Колот А. Економіка праці та соціально-трудова відносини / А Колот, О. Грیشнова, О. Герасименко та ін. // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 1. – С. 49.
7. Коняева А. Аутплейсмент как инструмент управления процессом высвобождения персонала [Электронный ресурс] / Алла Коняева. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1255>.
8. Лібанова Е. М. Соціальна орієнтація ринкової економіки як передумова консолідації суспільства / Е. М. Лібанова // Вісник національної академії наук України. – 2010. – № 8. – С. 3–14.
9. Нижник В. М. Проблеми та перспективи комплексності оцінки персоналу підприємства / В. М. Нижник, Т. І. Змерзла // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – Т. 1, № 5. – С. 7–9.
10. Снежневская А. Аутплейсмент, как это делается? Или неотъемлемая часть корпоративной культуры запада [Электронный ресурс] / Анна Снежневская. – Режим доступа : <http://www.navigator.lg.ua/article.php?textname=outplacement-2>.

Полинкевич Оксана. Роль и значение аутплейсмента в реализации эффективной предпринимательской системы социально-трудова отношений. Рассмотрена суть аутплейсмента, определены этапы его развития в Украине и странах ЕС и США, рассмотрены преимущества использования аутплейсмента и этапы его проведения. Предложена модель использования аутплейсмента в реализации эффективной предпринимательской системы социально-трудова отношений. Определены значение и роль аутплейсмента для трех групп субъектов социально-трудова отношений: государства, работодателей и работников.

Цель работы – определение роли и значения аутплейсмента в реализации эффективной предпринимательской системы социально-трудова отношений.

Значение аутплейсмента в реализации эффективной предпринимательской системы социально-трудова отношений заключается в том, что он способствует формированию у работодателей социальной ответственности, сокращению безработицы, снижению социального напряжения, уменьшению риска возникновения негативных последствий освобождения. Роль аутплейсмента определяется для трех групп субъектов социально-трудова отношений. В частности, для государства: 1) снижение уровня безработицы по методологии МОП; 2) повышение уровня индекса глобальной конкурентоспособности страны; для работодателей: 1) закладка основ социально-ответственной кадровой политики; 2) поддержание деловой репутации, которая является одним из важных нематериальных активов. Все участники рынка заинтересованы в надежности и честности на рынке. Предприятие с неудовлетворительной репутацией вызывает сомнения в том, нужно ли покупать у него продукцию и услуги и сотрудничать с ним; 3) отслеживание атмосферы и настроений трудового коллектива с целью противодействия формированию негативных и пессимистических настроений в коллективе, которые способствуют снижению производительности труда; 4) защита от огласки коммерческой тайны через обусловливание условий невозможности трудоустройства освобожденных у конкурентов; для работников: 1) уменьшение негативных настроений среди работников через беспокойство о них, проведение учебы и переквалификации, выявление новых вкусов и перспектив карьерного роста; 2) перспективы карьерного роста или изменения стиля жизни. Использование аутплейсмента связано с кризисами в экономике. Рост части этих услуг в экономике удостоверяет то, что хотя экономика находится в кризисе, однако усиливается социальная ответственность у работодателей.

Ключевые слова: аутплейсмент, социально-трудова отношения, предпринимательская система, предприятие, хедхантинг.

Polinkevych Oksana. A Role and Value of Outplacement are in Realization of the Effective Enterprise System of Social-labour Relations. Essence of outplacement is considered, the stages of development of outplacement are certain in Ukraine and countries of European union and USA, advantages of the use of outplacement and stages of his realization are

considered. The model of the use of outplacement is offered in realization of the effective enterprise system of social-labour relations. A value and role of outplacement are certain for three groups of subjects of social-labour relations : the state, employers and workers.

The aim of work are determination of role and value of outplacement in realization of the effective enterprise system of social-labour relations.

The value of аутплейсменту in realization of the effective enterprise system of social-labour relations consists in that he assists forming for the employers of social responsibility, reduction of unemployment, decline of social tension, diminishing to the risk of origin of negative consequences of liberation. The role of аутплейсменту is determined for three groups of subjects of social-labour relations. In particular, for the state: a 1) decline of unemployment rate on methodology of International organization of labour; 2) increases of level of index of global competitiveness of country; for employers: 1) book-mark of bases of socialresponsible skilled policy; 2) maintenances of business reputation which is one of important non-material assets. All participants of market are interested in reliability and honesty at the market. An enterprise with unsatisfactory reputation causes a doubt in that, whether it is needed to buy for him products and services and to co-operate with him; 3) watching of atmosphere and moods of labour collective is with the aim of counteraction to forming of negative and pessimistic moods in a collective, which assist the decline of the labour productivity; 4) protecting from publicity of commercial secret through stipulating of terms of impossibility of employment of exempt for competitors; for workers: 1) diminishing of negative moods among workers through an anxiety about them, realization of studies and retraining, exposure of new tastes and prospects of quarry height; 2) prospects of quarry height or change of lifestyle. The use of outplacement is related to the crises in an economy. The increase of part of these services in an economy certifies that although an economy is in a crisis, however responsibility increases socially for employers.

Key words: outplacement, social-labour relations, enterprise system, enterprise, hadhanting.

УДК 338.5

Ірина Волинець – старший викладач кафедри економіки та безпеки підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Організація ризик-менеджменту на підприємстві

У статті досліджено організацію ризик-менеджменту на підприємстві. Визначено поняття «економічний ризик» та «ризик-менеджмент», наведено принципи дієвої системи ризик-менеджменту. Представлено й описано етапи процесу управління, якісну та кількісну оцінку ризиків та охарактеризовано основні способи мінімізації ризиків на підприємстві.

Ключові слова: економічний ризик, ризик-менеджмент, математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення, дисперсія, коефіцієнт варіації, мінімізація ризиків.

Постановка наукової проблеми та її значення. Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки пов'язана з невизначеністю, зі змінами економічного середовища, із політичною та соціальною нестабільністю, а тому завжди ризикована.

Ризик-менеджмент – обов'язковий елемент управління підприємством. Від ефективності його побудови залежать рівень розвитку всього підприємства та його конкурентна позиція.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Теоретичні й практичні аспекти управління ризиками на підприємстві досліджували відомі науковці. Значний внесок у теорію економічного ризику зробили Г. І. Великоіваненко, П. І. Верченко, В. В. Вітлінський, Л. І. Донець, О. С. Дуброва, С. М. Клименко, О. В. Коваленко, О. Є. Кузьмін, В. В. Лук'янова, А. С. Шапкін та ін.

Мета й завдання дослідження. Мета статті – вивчення ризик-менеджменту на підприємстві, аналіз етапів процесу управління ризиками та способів їх мінімізації.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Найповніше та найзмістовніше тлумачення поняття «економічний ризик» подали такі вчені, як В. В. Вітлінський і П. І. Верченко [1]: економічний ризик – це економічна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору у ході виробничо-господарської діяльності. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, бажаного (очікуваного) результату, а також ступінь невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування.