

3. Минаев Г.А. Безопасность организации : учебник / Г.А. Минаев. – К. : Вид-во КНТ, 2009. – 440 с.

4. Кузьмін О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.

5. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія / Н.О. Шпак. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2011. – 328 с.

6. Шпак Н.О. Основные принципы формирования стратегии обеспечения экономической стабильности предприятия / Н.О. Шпак, М.И. Романишин // Vědecko-pokrok na rozmezí tisíciletí – 2010 : materiály VI mezinárodní vědecko-praktická konference. – Díl 10. – Ekonomické vědy. – Praha. Publishing "Education and Science" s.r.o – str. 7-10.

### **Романишин М.И. Механизм обеспечения экономической стабильности предприятия**

Рассмотрено построение механизма обеспечения экономической стабильности предприятия, основанном на формировании последовательности этапов, совокупности принципов, методов, средств, показателей, функций и управленческих решений, необходимых для обеспечения экономической стабильности предприятия. Внимание сосредоточено на выделении основных функций процесса обеспечения экономической стабильности предприятия, а также обобщении классификаций по видам информации, используемой в процессе обеспечения экономической стабильности предприятия, и ключевых стабилизационных целей предприятия.

**Ключевые слова:** экономическая стабильность, механизм, функция, принцип, стадия процесса, стабилизационные цели.

### **Romanyshyn M.I. Mechanism of enterprise's economic stability provision**

The article is devoted to the development of corporate economic stability mechanism, based on building main successive stages, principles, techniques, indexes, functions, and managerial decisions needed to provide enterprises with economic stability. Special attention is paid to identification the key functions of corporate economic stability process. Moreover, generalized classifications stabilization goals as well as information types used in corporate economic stability process, are proposed and analyzed.

**Keywords:** economic stability, mechanism, function, principle, process' phase, stabilization goals.

УДК 005.[96+346]:339.138

Доц. О.В. Сардак, канд. екон. наук –

Донецький НУ економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського

## **СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Розкрито особливості концепції управління персоналом-маркетингом; уточнено її змістовне наповнення. Представлено концептуальну схему управління персоналом-маркетингом; охарактеризовано її структурні елементи.

**Ключові слова:** концепція, управління персоналом, персонал-маркетинг, управління персоналом-маркетингом.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах ринку головними задачами будь-якого підприємства, що прагне досягти успіху на ринку праці, стають: формування оптимального HR-потенціалу згідно з вимогами бізнесу, його розвиток, підтримка і ефективне використання для найкращого досягнення цілей підприємства і його працівників; формування маркетингової організаційної поведінки, формування та підтримка лояльного ставлення дійсних та потен-

ційних працівників до підприємства; створення та підтримка сильного HR-бренду підприємства. Вирішенню визначених завдань буде сприяти успішне управління персоналом-маркетингом, що має будуватися на певній концепції.

Окремі питання управління персоналом-маркетингом розглядалися у роботах таких вітчизняних і закордонних вчених: А.Я. Кібанов ("Управління персоналом організації"), С.К. Мордовін ("Управління людськими ресурсами"); Н.П. Беляцький ("Управління персоналом"), В.Н. Слинков ("Персонал і його менеджмент: практичні рекомендації"), В.Г. Воронкова ("Управління людськими ресурсами: філософські засади"), І.Б. Дуракова ("Управління персоналом"), В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко ("Стратегічний кадровий менеджмент") та ін. При цьому варто відзначити, що поряд із здобутками вчених у розвитку теорії управління персоналом-маркетингом, низка аспектів все ще залишаються недостатньо дослідженими, зокрема, потребують уточнення сутність, зміст і специфіка сучасної концепції управління персоналом-маркетингом підприємства.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

**Мета дослідження** – визначити особливості сучасної концепції управління персоналом-маркетингом підприємства, а також розробити концептуальну схему управління персоналом-маркетингом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У тлумачних та бізнес-словниках концепція визначається як: генеральний задум, що визначає стратегію дій під час здійснення реформ, проектів, планів, програм; система поглядів на процеси і явища у природі, суспільстві [1]; певний спосіб розуміння, трактування яких-небудь явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх висвітлення; провідний задум, конструктивний принцип різних видів діяльності [2]; поняття, образ поняття, спосіб поняття, міркування і висновки [3]; система поглядів і способів досягнення цілей, загальне розуміння явищ [4]; задум, теоретична побудова, те або інше трактування чого-небудь [5].

Огляд існуючих поглядів показав, що стосовно управління персоналом найбільш розповсюдженим є тлумачення його концепції як системи теоретико-методологічних поглядів на розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства [6, с. 90; 7, с. 44; 8, с. 70; 9, с. 183]. Під концепцією управління персоналом також розуміють:

- систему поглядів на роль людини в організації, правових основ діяльності з управління його професійними можливостями, а також різного роду умов, що забезпечують розвиток і затребуваність її здібностей в організації [10, с. 95];
- концентроване вираження методології менеджменту у тій частині, що становить зміст соціально-економічного боку управління організацією і має безпосередній стосунок до людини [11, с. 157];
- наукові теорії менеджменту, які застосовують в соціально-економічній системі організації для роботи з людьми [12, с. 35].

Отже, концепція передбачає науково обгрунтоване узгодження таких її компонентів, як: ідея, цілі, завдання, критерії, принципи, методи, механізм їх реалізації. У цьому контексті концепція управління персоналом-маркетингом – це концентроване вираження науково обгрунтованого задуму підприємства щодо управління: HR-потенціалом (його формуванням, використанням, розвитком і

активізацією), маркетинговою організаційною поведінкою і HR-брендом підприємства з метою забезпечення задоволення вимог, потреб підприємства і працівників більш ефективними, ніж у конкурентів, засобами. Концепція управління персоналом-маркетингом базується на основних положеннях концепції управління персоналом і концепції персонал-маркетингу.

Оснoву концепції управління персоналом підприємства в теперішній час становлять роль особистості працівника, що посилюється, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед підприємством [13, с. 16]. До цього додають також підхід до людських ресурсів як капіталу підприємства, з одного боку, та його критичному ресурсу, з іншого; переважно довготривалі зв'язки зайнятих з місцем роботи ("фірма – рідний дім, сім'я"); комплексний, всебічний і постійний вплив на персонал; орієнтація на колективні цілі і види діяльності; широка участь зайнятих в управлінні, працюючих у вищих органах управління, самоуправління на робочому місці; формування і раціональне використання професійно підготовленого персоналу організації, що відповідає потребам національної економіки; загальне і постійне навчання і виховання зайнятих [11, с. 245-246].

Концепція управління персоналом повинна передбачати: роль особистості працівника, що посилюється; орієнтацію на загальнофірмові цілі і цінності; відповідність конкретній політиці фірми; урахування інтересів окремих груп персоналу; орієнтацію на мотивацію персоналу; інтегроване і координоване його використання, а також визначатися положеннями концепції людських ресурсів, відмінність якої полягає у фокусуванні уваги на економічній доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням кращої за якістю робочої сили, її неперервним навчанням, підтриманням у працездатному стані і створенням умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком [14, с. 47]. А.М. Ткаченко зосереджує увагу на тому, що ефективною буде така концепція управління персоналом, у якій всі її складові будуть підібрані відповідно до мотивів праці працівників підприємства. Методи, форми, технології управління персоналом, що застосовуються на підприємстві, мають стимулювати формування конкурентоспроможних суб'єктів управління, які відповідатимуть потребам підприємства та потребам конкурентного ринку [15, с. 37].

Своєю чергою, концепція персонал-маркетингу – це система взаємопов'язаних і таких, що впливають один з одного, поглядів, ідей, положень маркетингової діяльності, що виходить з необхідності досягнення цілей організації здійснити такі дії: дослідити ринок праці, відповідність тенденцій його зміни парадигмі розвитку організації, суспільства; вивчити запити потреб робочої сили і найбільш повне і ефективне їх задоволення; провести експертизу кадрів [16, с. 430].

Змістовно концепція управління персонал-маркетингом – це система взаємопов'язаних теоретико-методологічних поглядів на розуміння ідей, цілей, завдань, критеріїв, принципів, методології і технології, що визначають стратегію і політику підприємства в сфері управління персонал-маркетингом і базуються на філософії підприємства щодо управління персоналом. Концептуальна схема управління персонал-маркетингом (рис.) складається з: провідної ідеї, основних категорій концепції, об'єкта, предмету, цілей і завдань, принципів, функцій, методології і технології управління персонал-маркетингом.

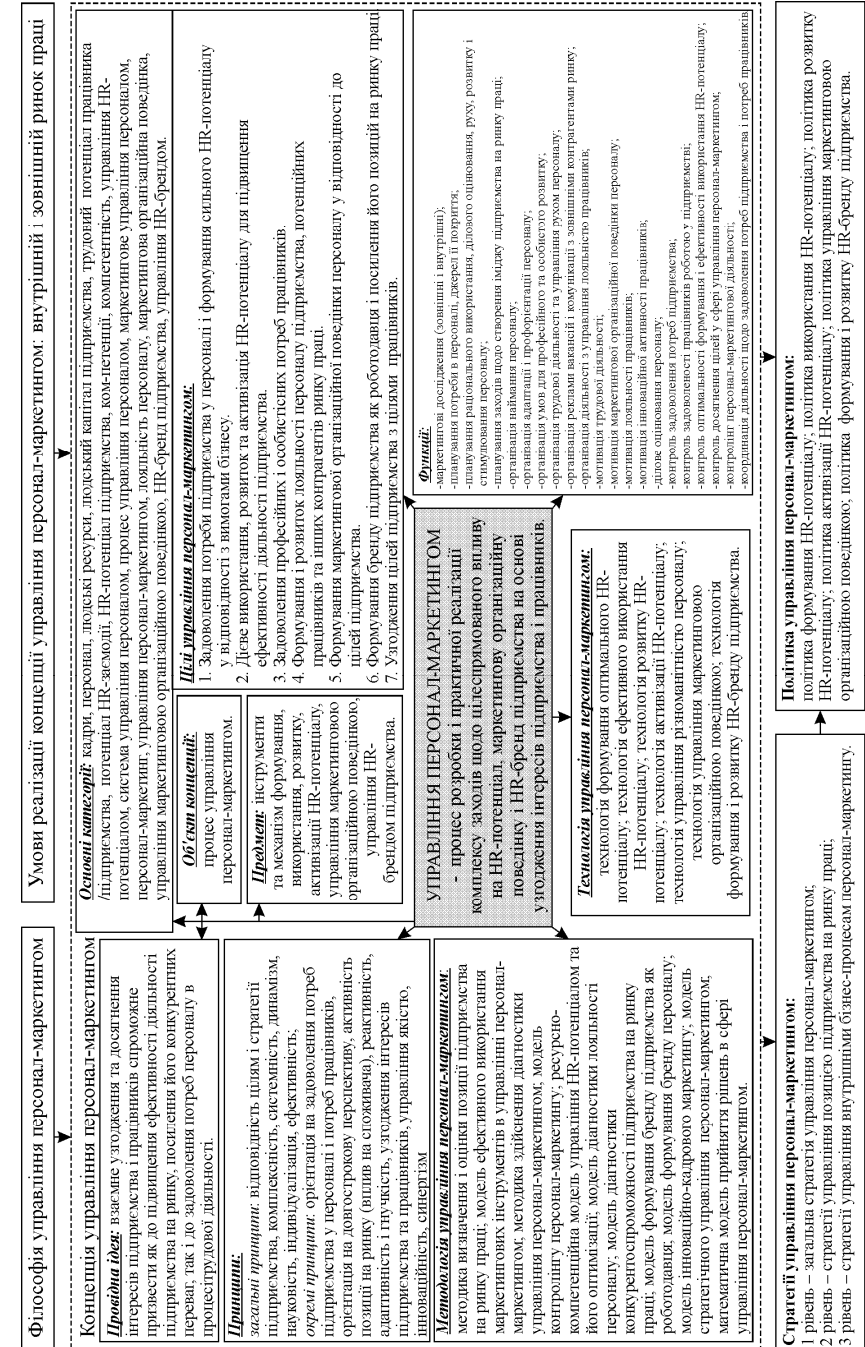


Рис. 1. Концептуальна схема управління персонал-маркетингом

Вона відображає логічно побудований взаємозв'язок у ланцюжку "філософія – концепція – стратегія – політика". Якщо перші два поняття цього ланцюжка формують філософські і теоретико-методологічні засади управління персоналом-маркетингом, то останні два поняття відображають прикладний аспект застосування концепції у діяльності підприємств шляхом практичного використання певних методів, технологій, інструментів. Концепція управління персоналом-маркетингом виходить з прийнятої на підприємстві філософії управління персоналом-маркетингом, яка, своєю чергою, визначається філософією управління персоналом підприємства.

Сутність філософії управління персоналом полягає в необхідності покращення якості трудового життя, тобто працівники повинні мати можливість задовольняти свої особисті потреби; мати умови для справедливих, довірчих, рівноправних і відкритих взаємин; повністю використовувати свої навички; активно брати участь у прийнятті важливих виробничих рішень; отримувати адекватні компенсації за трудові заслуги; бути забезпеченими безпечними і здоровими умовами праці [14, с. 89].

У зв'язку з цим, філософія управління персоналом-маркетингом виходить з необхідності пошуку компромісу між вимогами і потребами підприємства та його працівників: підприємство повинно мати можливість задовольнити потреби у персоналі, який володіє необхідними здібностями, можливостями і компетенціями, і спроможний забезпечити максимально повне досягнення цілей підприємства, а також задовольнити вимоги у посиленні позиції на ринку праці і формуванні необхідної поведінки працівників; працівники, своєю чергою, повинні мати можливість задовольнити свої професійні і особисті потреби, мати можливість працювати у належних, безпечних і сприятливих умовах праці, залучатися до прийняття управлінських рішень, отримувати визнання своєї трудової діяльності.

Умови реалізації концепції визначаються факторами, що формують зовнішній і внутрішній ринок праці, і мають найбільш істотний вплив на діяльність підприємства у сфері формування, використання, розвитку, активізації HR-потенціалу, управління маркетинговою організаційною поведінкою і HR-брендом підприємства. Розглянемо структурні елементи концепції управління персоналом-маркетингом. Так, провідною ідеєю концепції управління персоналом-маркетингом є те, що тільки взаємне узгодження та досягнення інтересів підприємства і працівників спроможне привести як до зростання ефективності діяльності підприємства на ринку, посилення його конкурентних переваг, так і до задоволення потреб персоналу в процесі трудової діяльності.

Основними категоріями концепції є ті поняття, що становлять його зміст: кадри, персонал, людські ресурси, персонал-маркетинг; система управління персоналом, процес управління персоналом, маркетингове управління персоналом, управління персоналом-маркетингом; людський капітал підприємства, трудовий потенціал працівника / підприємства, потенціал HR-взаємодії, HR-потенціал підприємства, компетенції, компетентність, управління HR-потенціалом; маркетингова організаційна поведінка, управління маркетинговою організаційною поведінкою; лояльність персоналу; HR-бренд підприємства, управління HR-брендом.

Об'єктом концепції є процес управління персоналом-маркетингом, який становить послідовне виконання функцій: маркетингові дослідження, планування, організація, мотивація і контроль, що охоплюють низку управлінських і маркетингових процедур щодо формування, використання, розвитку і активізації HR-потенціалу підприємства, формування та підтримки необхідної маркетингової організаційної поведінки персоналу, формування і розвитку HR-бренду підприємства. Предмет концепції управління персоналом-маркетингом – інструменти та механізми формування, використання, розвитку, активізації HR-потенціалу, управління маркетинговою організаційною поведінкою, управління HR-брендом підприємства.

Цілі і завдання управління персоналом-маркетингом визначають його цільові орієнтири і, відповідно, бажаний стан окремих бізнес-процесів у сфері персоналом-маркетингової діяльності у визначений період часу та заходів, що дають змогу досягти цього стану. Цілі і завдання управління персоналом-маркетингом повинні розроблятися з урахуванням цілей і завдань управління персоналом підприємства. Принципи управління персоналом-маркетингом визначають конкретні напрямки діяльності підприємств, які здійснюються у межах управління персоналом-маркетингом, а також зміст, специфіку і спрямування його функцій. Функції управління персоналом-маркетингом є результатом інтеграції загальних функцій менеджменту, маркетингу і управління персоналом.

Методологія управління персоналом-маркетингом охоплює аналітичні і практичні методи, методики і моделі щодо ефективного управління HR-потенціалом підприємства, маркетинговою організаційною поведінкою його працівників та HR-брендом. Технологія управління персоналом-маркетингом становить сукупність прийомів, засобів, форм і методів впливу на персонал підприємства у циклі управління HR-потенціалом, маркетинговою організаційною поведінкою працівників та HR-брендом з метою отримання найкращих кінцевих результатів.

Від критеріїв оцінювання ефективності управління персоналом-маркетингом узалежені певні результати, за якими можна зробити висновок про ефективність його здійснення. Серед критеріїв ефективного управління персоналом-маркетингом доцільно виділити: повне задоволення потреб підприємства і працівників; сильний, стабільний HR-потенціал, що саморозвивається і забезпечує повне досягнення цілей підприємства на ринку; високу конкурентоспроможність підприємства як роботодавця; сприятливий імідж підприємства на ринку праці; сильний HR-бренд підприємства; сприятливий морально-психологічний клімат; сильна корпоративна культура; високу лояльність персоналу.

Сукупність всіх розглянутих елементів – ідея, категорії, об'єкт, предмет, цілі і завдання, принципи, функції, методологія і технологія управління персоналом-маркетингом – дають змогу сформулювати комплексне уявлення про його концепцію. Концепція управління персоналом-маркетингом є основою стратегії і політики управління персоналом-маркетингом.

Стратегія управління персоналом-маркетингом становить узагальнювальну модель стратегічної поведінки підприємства, яка визначає план і напрямки управлінських дій у сфері персоналом-маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці і досягнення його стратегічних цілей.

Політику управління персонал-маркетингом доцільно трактувати як механізм розроблення тактичних дій і управлінських рішень у сфері управління HR-потенціалом, маркетинговою організаційною поведінкою персоналу та HR-брендом, сформований відповідно до прийнятої стратегії управління персонал-маркетингом та умовами зовнішнього і внутрішнього ринку праці.

**Висновки:**

- концепція управління персонал-маркетингом – це концентроване вираження науково обгрунтованого задуму підприємства щодо управління: HR-потенціалом, маркетинговою організаційною поведінкою і HR-брендом підприємства з метою забезпечення задоволення вимог, потреб підприємства і працівників більш ефективними, ніж у конкурентів, засобами;
- змістовно концепція управління персонал-маркетингом – це система взаємопов'язаних теоретико-методологічних поглядів на розуміння ідеї, цілей, завдань, критеріїв, принципів, методології і технології, що визначають стратегію і політику підприємства в сфері управління персонал-маркетингом і базуються на філософії підприємства щодо управління персоналом;
- концептуальна схема управління персонал-маркетингом складається з: провідної ідеї, основних категорій концепції, об'єкта, предмета, цілей і завдань, принципів, функцій, методології і технології управління персонал-маркетингом.

У перспективі дослідження потрібно проводити у напрямку дослідження концептуальних підходів до управління персонал-маркетингом підприємств.

Використання запропонованої концепції управління персонал-маркетингом дасть змогу не тільки визначити стратегічні орієнтири підприємств у сфері формування, використання, розвитку та активізації HR-потенціалу, управління маркетинговою організаційною поведінкою, формування і розвитку HR-бренду підприємства, але й розробити конкретні дії щодо їх реалізації, визначити принципи, технологію і методологію, які можна використовувати для досягнення цілей підприємства у сфері персонал-маркетингової діяльності.

**Література**

1. Экономический словарь. [Электронный ресурс]. – Доступный з [http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict](http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict).
2. Большой энциклопедический словарь. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во "Большая российская энциклопедия", 1998. – 1434 с.
3. Толковый словарь Даля. [Электронный ресурс]. – Доступный з [http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/enc2\\_p](http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/enc2_p).
4. Словарь бизнес-терминов. [Электронный ресурс]. – Доступный з <http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/business>.
5. Толковый словарь Ушакова. [Электронный ресурс]. – Доступный з <http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov>.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2005. – С. 83-91.
7. Управление людскими ресурсами: философські засади : навч. посібн. / за ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронковой. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – С. 35-44.
8. Храмов В.О. Основы управления персоналом : навч.-метод. посібн. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К. : Вид-во МАУП, 2001. – С. 68-70.
9. Бабосов Е.М. Социология управления : учебн. пособ. [для студ. ВУЗов] / Е.М. Бабосов. – Мн. : Изд-во "Тетра Системс", 2000. – С. 180-184.
10. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. – Изд. 3-е, [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – С. 92-96.
11. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю.Г. Одегов. – М. : Изд-во "Академический Проект", 2005. – С. 148-158, 245-247.

12. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник [для студ. ВУЗов] / А.П. Егоршин. – Изд. 6-ое, [перераб. и доп.]. – Н. Новгород : Изд-во НИМБ, 2007. – С. 34-38.
13. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М. : Изд-во ТЕ-ИС, 1999. – С. 12-17.
14. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова и др. / под общ. ред. д-р экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2009. (Высшее образование). – С. 45-48, 88-90.
15. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенко. – Запоріжжя : Вид-во Запор. держ. інжен. академії, 2008. – С. 35-38.
16. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент : учебн. пособ. / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.]. – К. : Вид-во МАУП, 2005. – С. 428-432.

**Сардак Е.В. Современная концепция управления персонал-маркетингом предприятия**

Раскрыты особенности концепции управления персонал-маркетингом; уточнено ее содержательное наполнение. Представлена концептуальная схема управления персонал-макетингом; охарактеризованы ее структурные элементы.

**Ключевые слова:** концепция, управление персоналом, персонал-маркетинг, управление персонал-маркетингом.

**Sardak O.V. Modern conception by the personnel-marketing management of enterprise**

In the article the features of conception by the personnel-marketing management are exposed; its rich in content filling is specified. The conceptual chart of the personnel-marketing management is presented; its structural elements are described.

**Keywords:** conception, management by a personnel, personnel-marketing, personnel-marketing management.

УДК 336:330.131.7 *Доц. М.В. Сороківська, канд. екон. наук – Львівська КА*

**ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ**

Досліджено процес управління фінансовими ризиками страхових компаній. Визокремлено основні його етапи. Наведено принципи, цілі, завдання такого управління. Розглянуто основні методи аналізу, оцінки та нейтралізації фінансових ризиків страхових компаній в умовах ринкового середовища.

**Ключові слова:** процес, фінансове управління, нейтралізація, фінансовий ризик, страхова компанія.

**Постановка проблеми.** В умовах інтеграції фінансової системи України у світовий фінансовий простір, мінливості зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, що супроводжується зростанням рівня ризикованості діяльності страхових компаній, підвищення ефективності процесу управління фінансовими ризиками, дасть змогу їм своєчасно та у повному обсязі виконувати взяті на себе зобов'язання, а також забезпечить ефективний розвиток у майбутньому. Все це зумовлює важливість та актуальність дослідження основних аспектів процесу управління фінансовими ризиками вітчизняних страховиків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад управління фінансовими ризиками зробили такі вчені: І. Бланк [1], З. Боди [2], П. Верченко [3], В. Вітлінський [3], В. Гранатуров [4], І. Івченко [5], Л. Коваленко [6], Р. Мертон [2], С. Осадець [8], А. Под-