

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Аналіз та оцінка маркетингової політики ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Виконала: студентка 2 курсу,
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітня програма «Маркетинг»

Крутько В.А.

Керівник: д.е.н., професор

Череп О.Г.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., професор

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов
« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Крутько Владиславі Анатоліївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Аналіз та оцінка маркетингової політики ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»
керівник роботи: Череп Олександр Григорович, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с
2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: фахова література з маркетингу, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», результати власних досліджень та проведеного аналізу
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретико-методологічні засади формування маркетингу підприємства; проаналізувати результативність політики маркетингу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»; розробити шляхи удосконалення політики маркетингу в у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 15 рис., 18 табл. і 5 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Череп О.Г., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
II	Череп О.Г., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
III	Череп О.Г., д.е.н., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	Виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	Виконано

Студент _____ В.А. Крутько _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.Г. Череп _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 146 с., 15 рис., 18 табл., 63 джерел, 2 додатка.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є маркетингова політика ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти формування на основі маркетингової політики.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування маркетингової політики.

Завдання: 1) розглянути теоретичні засади формування маркетингу персоналу; 2) оцінити результативність політики маркетингу; 3) проаналізувати напрями реалізації політики маркетингу; 4) розробити шляхи вдосконалення політики маркетингу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансового та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: 1) теоретичні засади формування персоналу підприємства; 2) визначено сутність та принципи політики маркетингу; 3) оцінено ефективність маркетингової політики; 4) визначено напрями удосконалення політики маркетингу.

ПЕРСОНАЛ, МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА, ІМІДЖ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА БЕЗПЕКА

SUMMARY

Qualification work: 146 pp., 15 fig., 18 tab., 63 references, 2 annex

The object of the qualification work is the marketing policy in the personnel management system of ASINO UKRAINE LLC.

The subject of research is theoretical, methodological and practical aspects formation of personnel on the basis of marketing policy taking into account financial and economic security.

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical foundations and practical recommendations for the formation of marketing policy in the personnel management system, taking into account financial and economic security.

Tasks: determine the role of staff in the activities of the enterprise, taking into account financial and economic security; to consider forms, principles and directions of formation of the personnel of the enterprise in management of financial and economic safety; generalize marketing research of the labor market as a basis for the formation of enterprise personnel in the management of financial and economic security; give a general description and analyze the economic activity of LLC "ASINO UKRAINE"; to analyze the directions of formation of marketing policy in the personnel management system of ASINO UKRAINE LLC; evaluate the current personnel marketing policy in the personnel management system of the enterprise, taking into account financial and economic security; to develop areas of organizational support for the implementation of the function of personnel marketing in the personnel management system of LLC "ASINO UKRAINE" in the management of financial and economic security; substantiate the need to form the image of the enterprise in the labor market as a result of marketing the personnel of the enterprise in the management of financial and economic security; develop recommendations for improving marketing policy in the personnel management system, taking into account financial and economic

security.

Research methods: generalization, deductive, financial and statistical analysis, comparison, summary, etc.

Obtained results and their novelty: 1) theoretical principles of personnel formation of the enterprise in the management of financial and economic security; 2) the essence and principles of marketing policy are taken into account taking into account financial and economic security; 3) evaluated the effectiveness of marketing policy in the personnel management system; 4) the directions of improvement of marketing policy taking into account financial and economic safety are defined.

PERSONNEL, MARKETING POLICY, IMAGE, PERSONNEL
MANAGEMENT, PERSONNEL SAFETY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Роль персоналу в діяльності підприємства.....	11
1.2. Форми, принципи й напрями формування персоналу підприємства.....	22
1.3. Маркетингові дослідження ринку праці як основа формування персоналу підприємства.....	37
Висновки до розділу 1.....	50
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	52
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	52
2.2. Аналіз напрямів формування маркетингової політики в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	66
2.3. Оцінка діючої підсистеми маркетингової політики.....	76
Висновки до розділу 2.....	90
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ	92
3.1. Напрями організаційного забезпечення реалізації функції маркетингової політики ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	92
3.2. Пропозиції щодо удосконалення забезпечення маркетингової політики ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	103
Висновки до розділу 3.....	140
ВИСНОВКИ.....	141
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	146
ДОДАТКИ.....	152

ВСТУП

Персонал є основою функціонування будь-якого підприємства. Саме персонал, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, визначає напрями подальшого розвитку та умови формування маркетингової політики підприємства і є основою формування його стратегічного потенціалу. Таким чином, успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від можливостей своєчасного формування та ефективного використання персоналу. Усі напрями формування підприємства потребують активної взаємодії підприємства із суб'єктами ринку праці.

Дослідженню ролі й значення персоналу в діяльності підприємства присвячено значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, які визнають, що саме маркетингова політика в системі управління персоналом в більшій мірі, ніж решта чинників виробництва, визначає успіх діяльності підприємства. У працях вчених В. Р. Весніна, А. К. Гастева, О. А. Грیشнової, В. М. Данюка, Г. А. Дмитренко, А. М. Колота, А. Я. Кибанова, М. І. Круглова, Ю. Г. Одегова, Г. А. Мамед-Заде, Е. В. Маслова, С. Г. Струмиліна та ін. багато уваги приділено маркетинговій політиці в системі управління персоналом.

У той же час слід визнати, що, незважаючи на розуміння надзвичайної важливості людського чиннику у функціонуванні підприємства, у практичній діяльності вітчизняних підприємств питанням формування цілеспрямованої маркетингової політики в системі управління персоналом все ще не приділяється достатньої уваги.

Посилення конкурентної боротьби за кваліфікований персонал серед учасників ринку праці, структурні й динамічні зміни, які відбуваються на цьому ринку, зумовлюють необхідність здійснення маркетингових досліджень ринку праці. Зміни в підходах до управління персоналом

підприємства, необхідність формування цілеспрямованої кадрової політики підприємств з урахуванням потреб та можливостей ринку праці, визначають необхідність використання нових форм і напрямів формування персоналу, у тому числі й на основі маркетингових заходів на ринку праці.

Необхідність здійснення маркетингових досліджень ринку праці в процесі формування персоналу підприємства, що дозволить своєчасно забезпечити потреби підприємства в персоналі, покращити результативність використання трудових ресурсів підприємства та забезпечити позитивний імідж підприємства на ринку праці, зумовила вибір теми дипломної роботи та її актуальність.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування маркетингової політики в системі управління персоналом.

Відповідно до поставленої мети в роботі слід вирішити такі основні завдання:

- визначити роль персоналу в діяльності підприємства;
- розглянути форми, принципи й напрями формування персоналу підприємства;
- узагальнити маркетингові дослідження ринку праці як основу формування персоналу підприємства;
- дати загальну характеристику та проаналізувати господарську діяльність ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- проаналізувати напрями формування маркетингової політики в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- оцінити діючу політику маркетингу персоналу в системі управління персоналом підприємства;
- розробити напрями організаційного забезпечення реалізації функції маркетингу персоналу в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- обґрунтувати необхідність формування іміджу підприємства на

ринку праці як результату маркетингу персоналу підприємства;

– розробити рекомендації щодо покращення маркетингової політики в системі управління персоналом.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є маркетингова політика в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти формування персоналу на основі маркетингової політики.

При вирішенні поставлених завдань у кваліфікаційній роботі застосовувались процесний і ситуаційний підходи (під час розроблення послідовності маркетингових досліджень ринку праці в процесі формування персоналу підприємства); графічні методи, методи експертних оцінок, органолептичні методи (під час формування іміджу підприємства на ринку праці, оцінки діяльності кадрових агентств); функціонально-цільовий підхід (під час розроблення політики маркетингу персоналу в системі управління персоналом підприємства з урахуванням фінансово-економічної безпеки підприємства).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом, маркетингу та психології управління. Правове поле дослідження становлять чинні законодавчі й нормативні документи, що регламентують діяльність вітчизняних підприємств у сфері управління персоналом; аналітичні матеріали, Internet.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені підходи, методи й отримані результати є методичними засадами процесу формування персоналу підприємства на підставі використання принципів, форм та методів маркетингових досліджень ринку праці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль персоналу в діяльності підприємства

Трудові ресурси є найважливішою складовою діяльності будь-якого підприємства. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності його діяльності підприємства, є основою стратегічного потенціалу підприємства, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

Останніми роками відбулася корінна зміна уявлень про роль персоналу в діяльності підприємства. На відміну від існуючих раніше поглядів, які включали персонал у категорію витрат, що підлягають строгому контролю й можливо більшому скороченню, виникла концепція управління людськими ресурсами. Згідно з цією концепцією, персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, який за своєю економічній природою потребує управління, яке включає, як необхідний чинник, забезпечення соціального, професійного й структурного розвитку персоналу [39]. Таким чином, відбувається істотна зміна загальної парадигми управління підприємствами. Персонал стає важливим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування й використання – найважливішим чинником досягнення конкурентних переваг. На противагу підходу, за якого персонал розглядається як витрати, які необхідно скорочувати, виникає концепція, згідно з якою персонал являє найважливіший ресурс підприємства, яким необхідно грамотно управляти, створювати умови для розвитку, укладати в нього кошти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до формування персоналу [33]

Персонал-витрати	Персонал-ресурс
Примушення	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Короткий період планування	Тривалий період планування
Результати	Кошти + Результати
Кількість	Якість
Не гнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

Дослідженню ролі й значення трудових ресурсів у діяльності підприємства присвячена значна кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, які сходяться на думці, що саме трудові ресурси в більшій мірі, ніж решта чинників виробництва, визначають потенційні можливості підприємства [7, 47, 42, 60, 65]. Ці дослідження свідчать, що за інших різних умов, чим більше ресурсів витрачається на розвиток трудового потенціалу підприємства, тим вище його економічний результат: зростає продуктивність праці, підвищується професійний рівень персоналу, формується творчий, інноваційний підхід до виконання роботи. Таким чином, підвищення трудового потенціалу підприємства за рахунок людського розвитку перетворюється сьогодні на статтю інвестицій, а не витрат, як це було раніше.

Дослідження вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у галузі економіки праці підтверджують інвестиційний характер вкладень у розвиток персоналу [5, 6, 66, 57]. Таким чином, освіта й знання в умовах ринкової економіки перетворюються на товар, який визначає життєвий рівень людини, конкурентоспроможність і доходи підприємства, можливості економічного зростання суспільства. Головною перевагою здійснення інвестицій в освіту є

те, що інвестування в розвиток «людського капіталу» дає можливість досягти не тільки короткострокового економічного успіху, а й закласти основу для формування позитивних довгострокових тенденцій у розвитку національної економіки й кожного підприємства окремо.

Роль і значення персоналу підприємства як особливого виду ресурсів, визначаються наступними характеристиками персоналу [15]:

- здатність людської праці до створення нової вартості, яка перевищує витрати на оплату праці, що була використана для виробництва цієї вартості;
- різноманіття форм участі трудових ресурсів у діяльності підприємства визначає виникнення системи вимог щодо кількісних і (особливо) якісних характеристик персоналу підприємства;
- вирішальний вплив, який чинить персонал на рівень використання інших ресурсів і результати діяльності підприємства в цілому;
- залежність ефективності використання персоналу від рівня оплати й умов праці працівників, рівня їхньої задоволеності умовами зайнятості на підприємстві;
- залежність результатів використання персоналу від рівня його досвіду та якісно-професійних характеристик;
- вплив соціокультурних чинників на ефективність використання персоналу підприємства.

Таким чином, значення персоналу в діяльності підприємства зумовлене дією його основних характеристик і полягає в можливості підвищення ефективності використання трудового потенціалу й результатів функціонування всього підприємства в цілому на підставі зростання освітнього й професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, поліпшення умов зайнятості на підприємстві, упровадження сучасних систем мотивації праці й соціальних програм розвитку персоналу. Ці й інші заходи, направлені на вдосконалення кадрової роботи підприємства, реалізуються у межах сучасної кадрової політики в системі управління персоналом підприємства.

Інноваційний характер сучасного виробництва, його висока наукомісткість, пріоритетність питань якості продукції зумовили виникнення нових вимог до персоналу підприємства, підвищили значущість творчого ставлення до праці й високого професіоналізму. Це привело до зміни в підходах, принципах і методах управління персоналом підприємства. Згідно з цими вимогами управління персоналом можна визначити як цілеспрямоване використання людського чинника для забезпечення зростання продуктивності функціонування підприємства [15]. Воно здійснюється за допомогою різних прийомів, сучасних методів роботи з кадрами для розкриття потенційних можливостей людини, створення умов, які сприяють максимальній віддачі персоналу в процесі трудової діяльності. Управління персоналом включає всю сукупність організаційних заходів, направлених на оптимальне формування колективу й повне використання його здібностей (політика підбору й найму працівників, розвиток кар'єри, мотивація, заохочення, звільнення з роботи, вихід на пенсію, лідерство в колективі, культура, взаємостосунки й зв'язки, розвиток колективу, творче оточення, підготовка персоналу, управління конфліктними ситуаціями). Таким чином, для досягнення успіху на ринку підприємство повинне мати в розпорядженні стабільний персонал.

Управління персоналом є комплексом цілей, завдань й основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів управління, направлених на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи. Управління персоналом – багатогранний і досить складний процес. Він включає діяльність щодо формування стратегії управління персоналом і кадрової політики підприємства. Основними напрямками процесу управління персоналом є [34]:

- формування стратегії управління персоналом підприємства, напрямів стратегічного й поточного управління персоналом;
- реалізація кадрової політики підприємства, направленої на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, формування

оптимальної структури персоналу;

- планування персоналу: розробка плану якісного задоволення кадрової потреби підприємства;

- управління діловою кар'єрою: розробка й реалізація програм, направлених на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці менеджерів і спеціалістів;

- управління дисципліною й плинністю кадрів: розробка структури заробітної платні й системи пільг, програм ротації та внутрішньофірмової мобільності кадрів, процедур прийому, переводу й звільнення працівників;

- організація кадрового діловодства на засадах використання сучасних технологій.

У цілому, управління персоналом повинне забезпечити сприятливі умови для розвитку творчих можливостей працівників підприємства, удосконалення їхніх здібностей. У результаті люди повинні одержувати задоволення від виконуваної роботи й суспільного визнання своїх досягнень.

Діяльність підприємства у сфері управління персоналом реалізується в конкретних напрямках кадрової політики підприємства. Основною метою кадрової політики підприємства є забезпечення кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних спеціальностей і кваліфікації, таким чином, одним із завдань кадрової політики є формування персоналу підприємства. Кадрова політика включає наступні напрями:

- розробка стратегії формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства;

- кадрову роботу з формування, використання й стабілізації персоналу;

- оцінку й мотивацію персоналу;

- забезпечення соціального захисту персоналу підприємства.

Серед заходів кадрової політики підприємства особливе місце займає кадрова робота, направлена на формування, стабілізацію й використання персоналу підприємства, що містить наступні напрями роботи з персоналом:

оцінку потреби в персоналі, підбір персоналу, розстановку персоналу, адаптацію персоналу. Місце кадрової роботи з формування й використання персоналу в системі управління персоналом підприємства подано на рис. 1.1.

Формування й розвиток персоналу підприємства здійснюється спеціальними службами управління персоналом. Зміна загальної парадигми управління персоналом підприємства привела до підвищення ролі кадрових служб, що зумовлене наступними причинами [62]:

- виникнення стійкого дефіциту кваліфікованих трудових ресурсів визначає необхідність інтенсифікації кадрової роботи підприємства, створення внутрішніх кадрових резервів, оптимізації розподілу персоналу, підвищення ефективності його використання;

- скорочення чисельності працівників повинно бути компенсовано інтенсивністю праці, а значить, і більш високою кваліфікацією працівника, у зв'язку з чим підвищується відповідальність кадрових служб у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівника, в організації ефективних форм навчання й стимулювання їх зростання;

- зміни в сучасній кадровій політиці підприємства приводять до розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їх самостійності в рішенні кадрових проблем.

Сьогодні, як правило, нові служби управління персоналом створюються на основі традиційних підрозділів підприємства: відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної платні, відділу охорони праці й техніки безпеки та ін. Завдання нових служб управління персоналом полягають у реалізації кадрової політики й координації діяльності щодо управління персоналом підприємства. У зв'язку з цим розширяється перелік функцій цих підрозділів, які від вирішення традиційних кадрових питань переходять до розроблення систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням і кар'єрою, запобігання конфліктів, вивчення ринку праці та ін. Приблизну структуру служби управління персоналом підприємства подано на рис. 1.2.

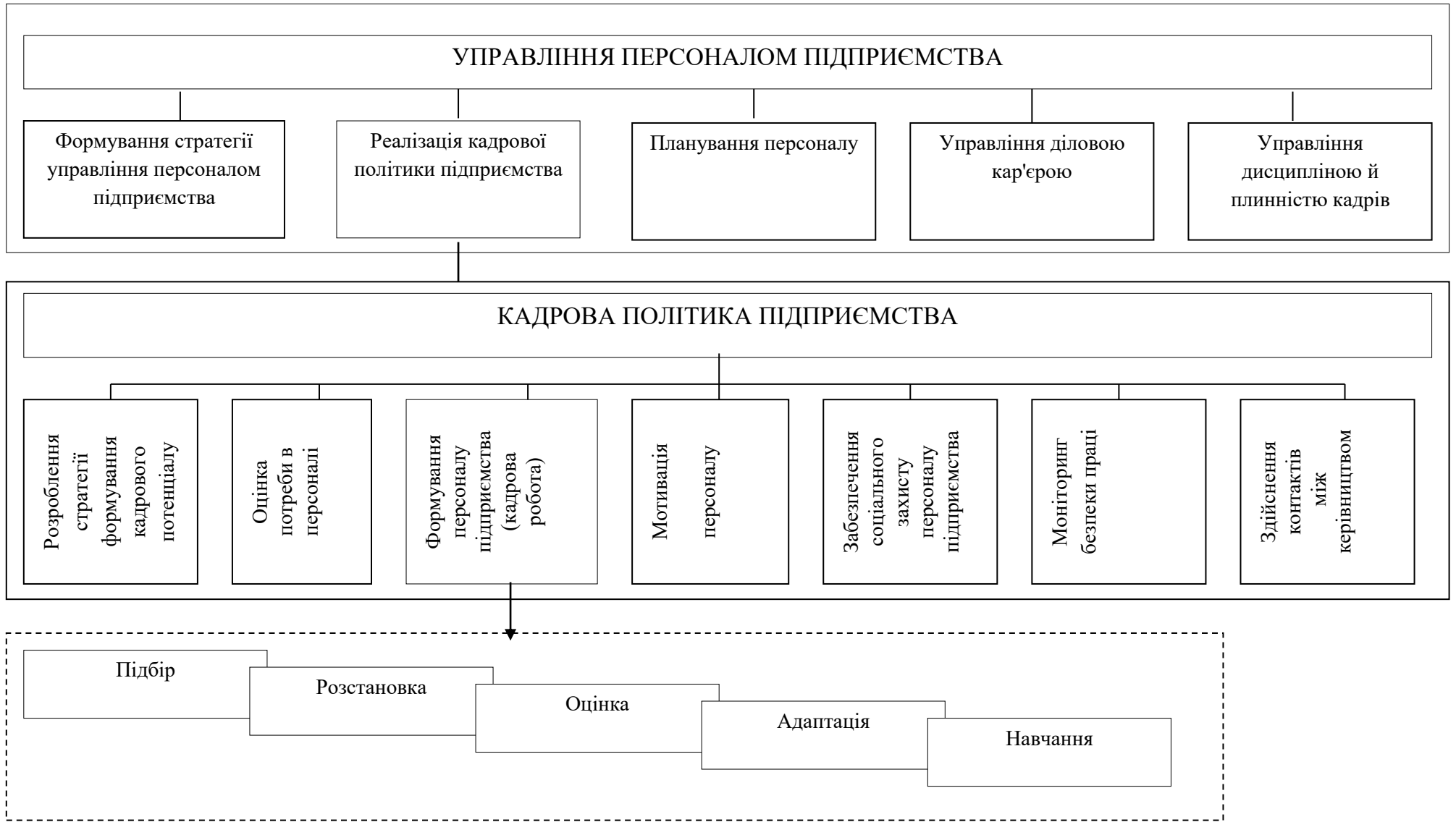


Рисунок 1.1 – Місце кадрової роботи з формування персоналу в системі управління персоналом підприємства



Рисунок 1.2 – Організаційна структура служби управління персоналом підприємства профспілками від імені адміністрації

У практичній діяльності сучасних підприємств застосовуються різні підходи до структуризації кадрових служб, а також до визначення виконуваних ними функцій. Великий вплив на структуру служби робить, зокрема, чинник наявності профспілок в організації, коли в складі кадрової служби виділяють сектор трудових відносин, що зобов'язаний вести справи з

Рідше (за підвищеної гостроти трудових відносин) можливе паралельне існування служб управління персоналом і трудових відносин. Але основна тенденція полягає в тому, що склад підрозділів змінюється залежно від розмірів підприємств. Приблизна функціональна організація кадрової служби підприємства подана на рис. 1.3.

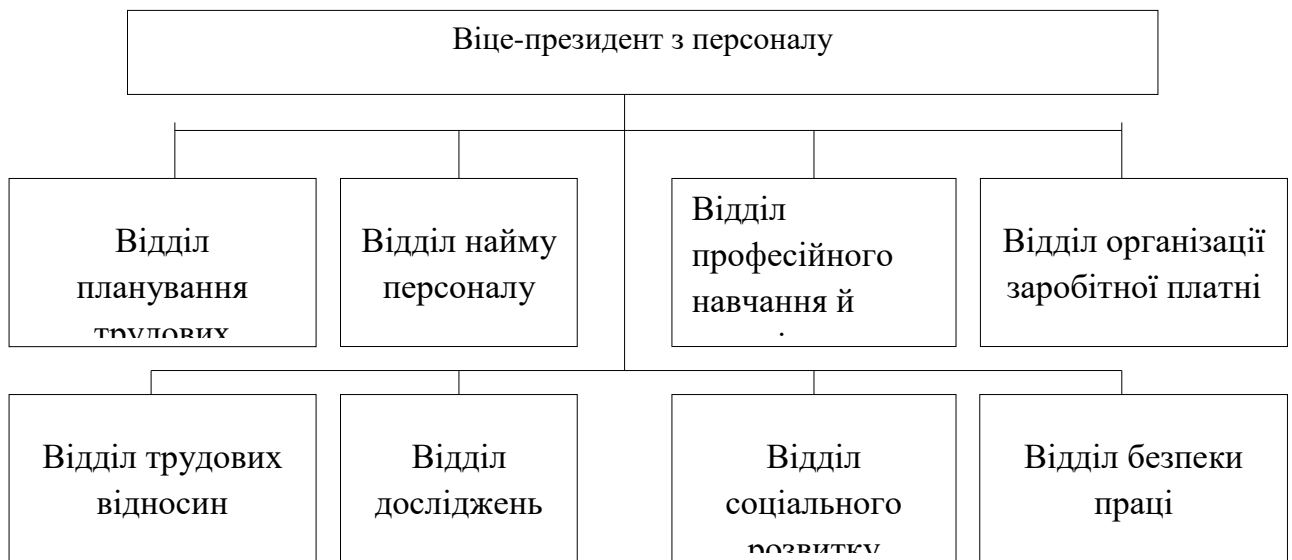


Рисунок 1.3 – Функціональна структура кадрової служби підприємства

Управління персоналом на підприємстві здійснюється менеджерами з персоналу (керівниками персоналом). Керівник персоналом – це самостійний вид професійних спеціалістів-менеджерів, головною метою діяльності яких є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення чисельності виробничих й управлінських працівників; розроблення й реалізація політики підбору й розстановки персоналу; розробка правил прийому й звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

Формування персоналу підприємства відбувається під впливом трьох чинників [14]:

- організаційна структура управління підприємства, де основний засіб дії це відношення влада-підкорення, тиск на людину зверху за допомогою примушення, контролю над розподілом матеріальних благ;
- культура, тобто сумісні цінності, соціальні норми, установлення поведінки, які регламентують дії особи, визначають особливості поведінки індивіда без видимого примушення;
- ринок, мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції й послуг, персоналу, відношеннях власності, рівноваги інтересів продавця й покупця. Саме ринкові відносини зумовили виникнення сучасних підходів до управління персоналом, характер і принципи реалізації кадрової політики підприємства, вимоги до персоналу.

Дослідження ролі й значення персоналу в діяльності сучасного підприємства, його впливу на результати господарювання в умовах ринку дозволили визначити основні вимоги до працівника, професійно адаптованого до вибраної сфери діяльності й конкурентоздатного на ринку праці. Перш за все, найважливішою вимогою є професіоналізм у вибраній сфері діяльності. При цьому поняття професіоналізм не обмежується наявністю відмінних знань у вибраній області. Спеціаліст повинен володіти системним баченням проблем, які виникають у професійній діяльності, способами їх вирішення, можливостями й обмеженнями, тенденціями й перспективами розвитку галузі на прикладі діяльності провідних вітчизняних і зарубіжних підприємств. Проте саме професійна компетентність виступає визначальною характеристикою професійного рівня персоналу та його конкурентоспроможності на ринку праці.

До показників, які визначають професійний рівень персоналу підприємства, належать [20, 35, 58]:

- віковий склад персоналу;
- кваліфікаційний склад персоналу;

- середній стаж роботи за фахом;
- чисельність робітників, які безпосередньо працюють з клієнтами підприємства;
- середня кількість років роботи на підприємстві;
- величина доданої вартості з розрахунку на одного спеціаліста підприємства;
- питома вага замовлень підприємства, які «надихають» працівника на пошук нових технічних, технологічних й інших рішень, тобто тих, що примушують персонал підприємства вчитися чомусь новому.

Наступною вимогою до персоналу сучасного підприємства є інноваційний характер мислення й готовність до змін, творча спрямованість вирішення проблем, бажання й здатність забезпечити умови для максимальної реалізації не тільки свого творчого потенціалу, але й потенціалу підлеглих. А це вимагає психологічних знань, уміння розуміти інших людей, їхні прагнення, мотиви й інтереси, уміння направити їх на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Невід'ємною складовою професіонала є наявність системного мислення. Воно передбачає психологічну готовність, здатність і необхідні навички системного підходу до вирішення будь-яких проблемних ситуацій, уміння знаходити й ухвалювати адекватні цим ситуаціям рішення. Одночасно такому професіоналу повинні бути властиві наступні риси: рішучість і вміння переконувати людей у доцільності ухвалюваних рішень, а також готовність брати на себе відповідальність за результати їхньої реалізації.

Необхідна також наявність комунікаційних та організаторських здібностей. Вони повинні виявлятися в умінні легко вступати в контакт з людьми, у діловитості й здатності до міжособистісного, у першу чергу, ділового й управлінського спілкування, в умінні організувати ефективну спільну діяльність людей і створювати й підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Усі ці вимоги до працівників сучасного підприємства в сукупності є набором необхідних якостей, які визначають їх

конкурентоспроможність на ринку праці й задовольняють потреби працедавців.

Таким чином, основу сучасної концепції управління персоналом підприємства становлять зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формулювати й направляти відповідно до завдань, які стоять перед підприємством. Одним з найважливіших елементів системи управління персоналом підприємства є формування персоналу. Формування персоналу дозволяє підприємству своєчасно залучити персонал необхідних категорій, використовувати сучасні методи відбору й оцінки персоналу, реалізовувати програми адаптації й професійного навчання персоналу.

1.2 Форми, принципи й напрями формування персоналу підприємства

Ефективність функціонування підприємств і їхній динамічний розвиток в умовах ринку багато в чому визначається якістю трудових ресурсів, а також можливістю формування цілеспрямованої кадрової політики, яка відповідає загальній стратегії розвитку підприємства й вимогам ринку праці. Саме ринкові відносини зумовили виникнення сучасних підходів до управління персоналом, характер і принципи реалізації кадрової політики підприємства, вимоги до персоналу.

До недавнього часу управління персоналом виражалося у вигляді кадрової роботи, яку розуміють як діяльність з обліку персоналу й оформлення документації, яку здійснюють працівники кадрової служби. У нинішній час на зміну уявленню про роботу з персоналом як про кадрову роботу прийшло уявлення про управління персоналом як особливий напрям у системі управлінської діяльності, що направлений на формування й розвиток персоналу відповідно до цілей і принципів корпоративної політики підприємства. Таким чином, управління персоналом за змістом набагато

ширше, ніж просте рішення кадрових проблем, оскільки воно орієнтується на розвиток майбутніх потреб і потенціалу працівника [48].

Нові підходи до управління персоналом вимагають визначення стратегічних цілей цієї діяльності, які визначатимуть конкретні напрями реалізації кадрової політики підприємства. Система управління персоналом повинна охоплювати всі сфери кадрової діяльності підприємства, а також органічно вписуватися в загальну систему його менеджменту. Таким чином, кадрова стратегія й політика є частиною загальної стратегії розвитку підприємства, а кадрове планування – необхідною частиною загального планування.

Можливість ефективної реалізації заходів щодо роботи з кадрами пов'язана із розумінням значення й змісту кадрової політики підприємства, принципів її формування. У теперішній час у науковій літературі існують різні підходи до визначення змісту кадрової політики підприємства. Низка авторів визначає кадрову політику підприємства як генеральний напрям у кадровій роботі, який визначається сукупністю найважливіших, принципових положень, виражених у рішеннях підприємства на тривалу перспективу або окремий період [39]. При цьому вони виділяють також поняття «кадрова робота», включаючи в її зміст підготовку кадрів, їхній підбір, розстановку, використання, перепідготовку, виховання, організацію творчого зростання, створення кадрового резерву, планування руху кадрів, їхню переатестацію [49].

Інші автори під кадровою політикою розуміють «систему принципів, з якої випливають форми, методи, напрями й критерії роботи з управлінським персоналом, що направлені на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, котрі володіють необхідними політичними й діловими якостями» [52]. При цьому в поняття «кадри» вони включають «усіх працівників, зайнятих у системі управління» [52].

Заходи кадрової політики направлені на реалізацію стратегії управління персоналом підприємства, й покликані вирішувати наступні завдання [59]:

- визначення цілей і завдань роботи з персоналом, направлених на досягнення балансу між витратами на формування персоналу підприємства й можливістю задоволення потреб та інтересів працівників (оплата праці, умови праці, можливості розвитку й реалізації здібностей працівників і т.п.);

- формування ідеології й принципів кадрової роботи, що повинно бути оформлено документально й реалізовуватися в повсякденній роботі всіма керівниками підприємства. Цей документ повинен бути набором етичних норм, що не підлягають порушенню під час роботи з кадрами підприємства;

- визначення умов для досягнення балансу між економічною й соціальною ефективністю використання персоналу підприємства. Економічна ефективність використання персоналу визначається співвідношенням витрат на формування й розвиток персоналу підприємства та його віддачею в процесі діяльності підприємства (наприклад, збільшення обсягів виробництва, продуктивності праці) за обмеження відповідних трудових ресурсів підприємства. Соціальна ефективність визначається реалізацією заходів, направлених на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства.

Документальне оформлення кадрової політики підприємства й закріплення її у відповідних документах не є обов'язковим, проте дозволяє краще представити основні напрями й ключові моменти роботи з персоналом, більш чітко й детально сформулювати стратегію управління персоналом на підприємстві. Кадрова політика підприємства обов'язково повинна містити розділи, які відображають наступні її напрями [52]:

- вимоги, що пред'являються до персоналу підприємства щодо його кваліфікації, якості роботи й інших параметрів як у теперішній момент, так і в перспективі;

- створення підрозділу, відповідального за роботу з персоналом підприємства з чітким виділенням обов'язків і повноважень;

- визначення загальної філософії оплати праці, а також системи мотивації персоналу;

- визначення методів і загальних напрямів управління кадровою динамікою підприємства (прийом на роботу, переведення, підвищення, звільнення);

- визначення загальних принципів навчання й підготовки персоналу;

- визначення критеріїв ефективності кадрової політики.

Таким чином, основною метою кадрової політики підприємства є забезпечення кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних спеціальностей і кваліфікації. Відповідно до поставленої мети основними завданнями кадрової політики підприємства є [63]:

- розробка стратегії формування й використання кадрового потенціалу підприємства та її коректування відповідно до змін умов господарювання;

- формування персоналу підприємства (набір, відбір, професійна орієнтація, оцінка, адаптація та ін.);

- оцінка потреби в персоналі (відповідність кількісних характеристик персоналу потребам підприємства);

- мотивація дотримання режиму трудової діяльності й високої продуктивності праці;

- моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської діяльності);

- забезпечення соціального захисту персоналу підприємства (фірми, корпорації);

- здійснення контактів між керівництвом (керівниками всіх рівнів) і представниками трудових колективів (профспілками).

Ці завдання реалізуються службами персоналу (відділами кадрів) у тісній співпраці як з генеральною дирекцією (стратегічні рішення в галузі управління персоналом), так і з іншими структурними підрозділами підприємства, які беруть участь у розробленні й реалізації кадрової політики.

Одним з найважливіших напрямів кадрової політики підприємства є формування персоналу. Процес формування персоналу включає наступні напрями роботи з персоналом: підбір персоналу; розстановка персоналу; оцінка персоналу; адаптація персоналу; навчання персоналу.

Підбір персоналу є таким же важливим напрямом кадрової роботи, як і кадрове планування, аналіз роботи, оцінка виконання, система стимулювання, навчання й розвиток персоналу, і багато в чому визначається організаційною культурою, що склалася на підприємстві. Комплексний підхід до підбору персоналу складається з п'яти основних етапів [34]: характеристика вакантної посади; визначення особистих і ділових якостей кандидата, необхідних для ефективного виконання цієї роботи; визначення джерел і способів залучення кандидатів; вибір методів оцінки кандидатів; проведення процедури відбору.

Характеристика вакантної посади. Кожний претендент повинен мати об'єктивну й вичерпну інформацію про пропоновану роботу. Зазвичай, характеристика посади подається письмово. Цей етап має особливе значення, оскільки відомо, що причиною багатьох помилок під час набору є неповний аналіз вакантних посад.

Вимоги до претендентів. Характеристика претендента містить набір необхідних параметрів, якими зобов'язаний володіти здобувач цієї вакансії. Аналіз вимог працедавців, які пред'являються до робочих місць, показав, що головними вимогами працедавців до претендентів вакансій є їх здібності, особисті якості й мотиваційні настанови (табл. 1.2).

У таблиці 1.2 перераховані вимоги, які працедавець пред'являє до потенційного працівника, визначаючи його придатність до виконання конкретних посадових обов'язків, можливість професійного зростання й розвитку. Проте ступінь відповідності потенційного робітника деяким вимогам працедавця важко оцінити на етапах відбору персоналу, оскільки характер виконання цих вимог може достовірно розкритися лише в процесі безпосередньої професійної діяльності. Указані якісні параметри визначаються характером праці на певній посаді або робочому місці. У свою чергу, характер праці визначає вимоги, які пред'являються до робочого місця.

Вибір джерел набору персоналу. Сутність маркетингової роботи з вибору способів забезпечення потреби в персоналі полягає в наступному [19]:

- установлення джерел забезпечення потреби в персоналі;

Таблиця 1.2 – Вимоги до здобувачів вакансій

Група параметрів	Зміст параметрів
1	2
1. Результативність праці	Якість праці — якість виконання посадових обов'язків, придатність результатів до використання суміжними ланками організаційної структури, ретельність, акуратність, раціональність виконання, надійність результатів праці. Виконання завдань у строк
2. Здібності	Рівень освіти. Основні й додаткові знання. Практичні навички. Досвід роботи в певній сфері діяльності. Навички виконання загальних функцій управління — здібності до раціонального планування й організації роботи, здатність пристосовуватися до нової ситуації в разі відхилення від наміченого раніше ходу вирішення завдання. Кмітливість — здатність швидко й диференційовано сприймати суть справи. Розумові й оцінні здібності — вміння аналізувати проблеми й робити висновки. Здібність до рішень і готовність відстоювати свої наміри, не дивлячись на зовнішній опір.
3. Особисті властивості	Особові якості, необхідні для певного виду діяльності. Здібність до сприйняття професійних навантажень - здібність до концентрації зусиль, пам'яті, увага, уміння якісно виконувати роботу в умовах дефіциту часу. Здібність до навчання. Комунікабельність. Зовнішній вигляд.
4. Мотиваційні настанови	Сфера професійних інтересів. Прагнення до самореалізації через професійне й посадове зростання, шляхом кар'єрного росту. Зацікавленість у роботі на конкретному підприємстві, за певною спеціальністю, на конкретному робочому місці. Визначеність власних професійних перспектив.
5. Професійна поведінка	Готовність до праці — енергія й інтенсивність, які проявляються під час виконання завдань, готовність до виконання роботи, яка виходить за формальні межі опису посади. Особиста ініціатива. Стиль спілкування в межах професійних взаємостосунків з колегами, зовнішніми партнерами, клієнтами і т.п. Навички співпраці і взаємодопомоги. Здібність до риторики або письмової роботи.

- визначення способів залучення персоналу;
- аналіз джерел і способів з погляду їх відповідності вимогам до потенційних працівників, а також витрат, пов'язаних з використанням того або іншого джерела залучення персоналу;

– вибір альтернативних або комбінованих варіантів джерел і шляхів залучення персоналу.

Усі джерела набору персоналу можуть бути внутрішніми й зовнішніми по відношенню підприємства-працедавця. Внутрішні джерела – це можливості підприємства щодо самозабезпечення потреби в персоналі. Використання внутрішніх резервів для забезпечення потреби підприємства в персоналі здійснюється шляхом розроблення плану кар'єри персоналу. Основними шляхами забезпечення потреби в персоналі в цьому випадку є: переміщення персоналу в межах одного або декількох підрозділів (з відповідним перенавчанням або без нього), переміщення робітників на більш високу посаду, формування нової функціональної ролі робітника в межах колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні.

Зовнішні джерела – це об'єкти професійної інфраструктури, що дають змогу забезпечити потребу підприємства у персоналі. Зовнішній набір проводиться не тільки в разі відсутності претендента на підприємстві, але й для збагачення кадрового потенціалу підприємства. Зовнішній набір здійснюється різними способами. Основними джерелами забезпечення потреби підприємства в кадрах є:

- спеціалізовані організації для підбору персоналу (кадрові, рекрутингові агентства, консалтингові підприємства й т.д.);
- державні служби зайнятості населення;
- профільні навчальні установи (ВНЗ, професійні училища, навчальні комбінати, курси й т.д.);
- контактні аудиторії (PR-заходи);
- бази даних підприємства, Internet і ЗМІ.

Основними методами відбору кандидатів є інтерв'ю з працедавцем, кваліфікаційне й особове тестування, перевірка рекомендацій і т.д. Переваги й недоліки використання найпоширеніших методів відбору персоналу подані у в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи відбору персоналу

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Тести здібностей	Дозволяють успішно прогнозувати ефективність роботи в широкому спектрі видів діяльності Зазвичай легкі й недорогі в адмініструванні	Тести фізичних здібностей можуть бути дорогими в розробленні й адмініструванні
Кваліфікаційні тести	Кваліфікаційні тести мають відносно високу валідність Легкі й недорогі в адмініструванні	Письмові тести на знання роботи можуть викликати негативний відгук Кваліфікаційні тести можуть бути дорогими в розробленні й адмініструванні
Біографічні опитувальники	Легке й недороге адміністрування Присутні певні ознаки валідності Може допомогти зменшити негативний відгук, який виникає внаслідок проведення інших тестів і процедур	Можливі побоювання щодо конфіденційності Можливе отримання помилкової інформації (інформацію необхідно перевіряти)
Інтерв'ю з працедавцем	Структуровані інтерв'ю, за сновані на аналізі роботи, можуть мати високу валідність Дозволяє зменшити негативний відгук, який являється іншими тестами	Структуровані інтерв'ю зазвичай мають потрібні показники валідності Для того, щоб інтерв'ю давало якісні результати, інтерв'юер повинен володіти відмінними навичками проведення інтерв'ю (може допомогти відповідне навчання)
Особові опитувальники	Зазвичай не викликають негативного відгуку Деякі з них дозволяють передбачити поведінку працівника в конкретних ситуаціях Можуть зменшити негативний відгук, який виявляється іншими тестами й процедурами Легкі й недорогі в адмініструванні	Потрібно розрізняти клінічні й професійно орієнтовані опитувальники Можливе отримання соціально бажаних відповідей Проблема конфіденційності (слід використовувати тільки в складі декількох методик)
Вимоги до освіти і досвіду	Можуть використовуватися стосовно технічних і професійних посад для виявлення невідповідних і некомпетентних кандидатів	У низці випадків важко продемонструвати необхідність освіти й досвіду для роботи на певній посаді
Тести на чесність	Зазвичай не викликає негативного відгуку Є досить валідними	Проблема конфіденційності: можна використовувати тільки в складі декількох методів оцінки
	Легкі й недорогі в адмініструванні	Можливі помилкові або соціально бажані відповіді Може бути потрібна спеціальна підготовка для адміністрування й інтерпретації тестових балів Не слід застосовувати до тих працівників, які вже працюють

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Перевірка рекомендацій і характеристик	Можуть використовуватися для перевірки інформації, наданої кандидатом Сприяє наданню кандидатами більш точної інформації	Відгуки майже завжди позитивні; вони зазвичай не дозволяють диференціювати хороших і поганих працівників

Найскладнішим моментом підбору персоналу є процедура відбору кандидатів, який здійснюється на підставі використання наступних методів[30]:

- попередній відбір (аналіз інформації про кандидата, що міститься в стандартній формі, і результатів попереднього інтерв'ю);
- збір інформації про кандидата (від інших людей);
- використання особових опитувальників;
- тестування (інтелекту, спеціальних здібностей, інтересів і ін.);
- групові методи відбору;
- «вирішення проблем»;
- співбесіда / інтерв'ю.

Перші два методи використовуються за набору всіх працівників, а інші можуть застосовуватися залежно від особливостей і рівня вакантної посади.

Розстановка персоналу є цілеспрямованим коректуванням первинного підбору персоналу, тобто свого роду продовження підбору з урахуванням безперервної зміни конкретних умов діяльності працівника. Розстановка персоналу забезпечує ефективне заміщення робочих місць, виходячи з результатів комплексної оцінки, планової службової кар'єри, умов й оплати праці персоналу.

Розстановка персоналу є одним з найважливіших етапів формування персоналу й здійснюється за наступними напрямками:

- планування службової кар'єри, яке здійснюється виходячи з оцінки потенціалу працівника й індивідуального внеску в розвиток підприємства, віку працівника, виробничого стажу, кваліфікації й наявності вакантних

робочих місць (посад);

- визначення умов та оплати праці персоналу, які позначені в контракті працівника і включають розміри гарантованої оплати й преміальні, оснащення робочого місця, соціальні блага й гарантії;

- планомірний рух кадрів (підвищення, переміщення, пониження й звільнення персоналу) здійснюється залежно від результатів оцінки й атестації працівників і відповідно до особистого внеску робітника в діяльність підприємства.

Основною метою кадрової роботи є формування найякіснішого складу працівників підприємства. Для цього використовуються різні методи й процедури, специфічні для кожного етапу розвитку підприємства відповідно до конкретних завдань управління персоналом. Проте жоден напрям кадрової роботи не може бути успішно реалізованим без якісної оцінки персоналу. На результатах оцінних заходів ґрунтується низка рішень, пов'язаних з управлінням персоналом, наприклад, при прийомі на роботу, формуванні кадрового резерву, плануванні заходів підвищення кваліфікації й навчання працівників, кадрових переміщеннях, стимулюванні праці та ін. Оцінка персоналу дозволяє вирішити наступні завдання кадрової політики підприємства [70]:

- діагностика рівня професійної підготовленості для співставлення з вимогами робочого місця або порівняння кандидатів, які претендують на одне місце;

- атестація, оцінка ефективності для прискорення процесів посадового зростання й ротації персоналу;

- вивчення професійної спрямованості для прискорення процесів адаптації та входження в робочий ритм;

- використання оцінки як засобу підвищення рівня компетентності управлінського персоналу;

- індивідуальна діагностика з метою профорієнтації;

- збір інформації з метою формування банку потенційних кандидатів

на роботу;

- використання методів асесменту для формування кадрового резерву й ротації персоналу.

Результати проведення оцінки персоналу підприємства значною мірою залежать від постановки цілей такої оцінки. Цілі можуть бути постійними або разовими. До разових цілей належать рішення про скорочення персоналу, про просування робітників, про ротацію кадрів та інші напрями кадрової роботи. До постійних цілей оцінки персоналу, які виникають щорічно, можна віднести:

- оцінку ефективності працівника (продуктивності або результативності) за минулий період для прийняття рішення про його преміювання;

- визначення «зон розвитку» персоналу (його якостей і навичок, які слід удосконалювати);

- призначення робітникам розрядів (грейдів), які можуть впливати на зарплату в межах посад одного рівня;

- планування кар'єри персоналу;

- отримання додаткової інформації про робітника: чинники, які його спонукають до роботи, ступені його задоволеності роботою і його власні переваги на робочому місці.

Оцінка персоналу здійснюється за наступними параметрами [70]:

- загальна ерудованість, допитливість;

- інтелект, здібність до навчання, мовна грамотність;

- емоційна стійкість, урівноваженість, дратівливість;

- працездатність;

- соціальна активність, товариськість, комунікабельність, тактовність;

- нормативність поведінки, відповідальність;

- емпатія, терпимість до інших, вміння розуміти людей;

- креативність, аналітичність, ініціативність;

- чесність, порядність;

- самоконтроль, дисципліна, старанність, уміння концентруватися на роботі;
- упевненість у собі, воля, наполегливість, напористість;
- терпіння в повсякденній роботі, посидючість;
- уміння адаптуватися / перебудовуватися в новій обстановці/колективі;
- тривожність, недовірливість;
- інтуїція, проникливість;
- лідерські якості;
- оптимізм, енергійність;
- акуратність у роботі, дотримання інструкцій, правил;
- талант до продажу, переговорів, переконання інших;
- відданість;
- обачність;
- рівень домагань;
- мотивація праці.

Загальну схему проведення оцінки персоналу наведено на рис. 1.4.

Важливим напрямом кадрової роботи підприємства є адаптація нового робітника. Спеціальні процедури адаптації нового робітника допомагають усунути значну кількість цих труднощів. Основними напрямками проведення адаптації нових робітників є [70]: аналіз очікувань (від мотивів до професійної орієнтації); прогноз стабільності; визначення на посаду, підрозділ, підприємство; контроль адаптації; ліквідація причин конфліктних ситуацій.

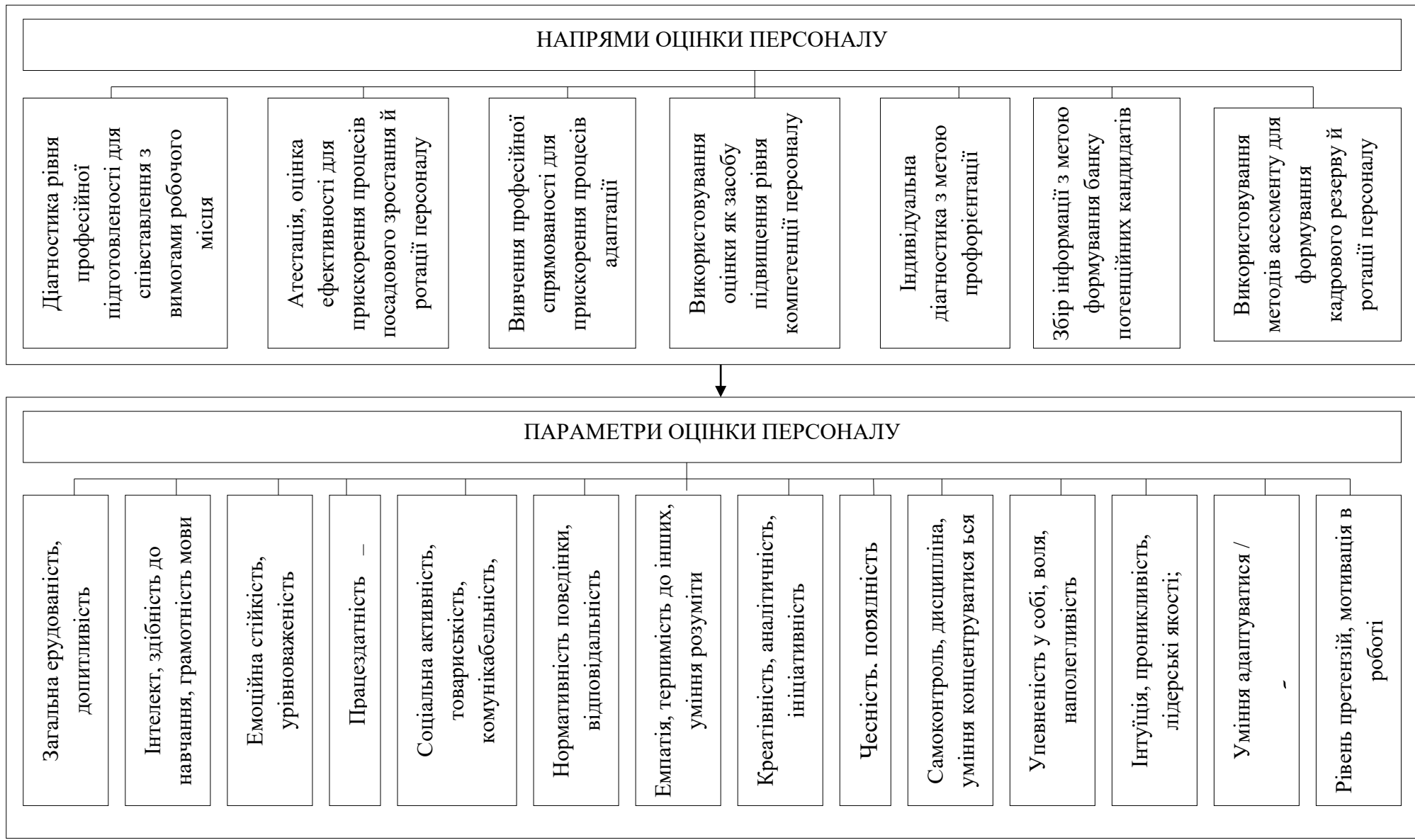


Рисунок 1.4 – Загальна схема оцінки персоналу підприємства

Поетапна реалізація програми адаптації нових працівників дозволяє досягти таких результатів: зниження витрат на підбір нового співробітника; скорочення плинності кадрів; економія часу на підбір нового персоналу; зниження тривожності й незадоволеності нового працівника, розвиток у нього позитивного ставлення до роботи.

Навчання персоналу є умовою успішного здійснення кадрової роботи підприємства. Професійне навчання кадрів є одним з найважливіших чинників забезпечення високої продуктивності праці, виступає засобом досягнення стабільного економічного зростання, забезпечує збереження й розвиток трудового потенціалу підприємства. При цьому важливо забезпечити можливість безперервного підвищення кваліфікації персоналу й своєчасно регулювати відповідність між кількістю працівників і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

Навчання персоналу здійснюється за наступними напрямками: отримання базової спеціальності; підвищення кваліфікації за базовою спеціальністю; перепідготовка; післядипломна професійна освіта.

Для підприємства здійснення професійного навчання кадрів приводить до зростання продуктивності праці, норм вироблення продукції, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму, зростання рівня конкурентоспроможності. Для працівника навчання сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної платні (після підвищення розряду, категорії), просуванню по службі, формуванню відчуття значущості.

Таким чином, процес формування персоналу містить сукупність напрямів кадрової роботи, направлених на забезпечення робочих місць підприємства персоналом необхідних категорій згідно з вимогами до робочих місць підприємства, цілей його розвитку. Загальні напрями формування персоналу підприємства наведено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Загальні напрями формування персоналу підприємства

Головними особливостями сучасної системи формування персоналу підприємства є те, що витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання компанії. Навчальний процес не обмежується передаванням учням необхідної суми знань і навиків з певною професії, а направлений на розвиток у них здатності й бажання освоювати нові галузі знань, опановувати нові спеціальності. Таким чином, у процесі навчання значно посилюється творчий елемент, і робітник підприємства виступає не як пасивний об'єкт отримання інформації а як активний суб'єкт розвитку своїх здібностей.

Таким чином, кадрова політика – це інструмент управління одним з найважливіших ресурсів сучасного підприємства – персоналом. Кадрова політика дозволяє сформувати механізм управління персоналом підприємства, на основі якого виробляються алгоритми взаємодії з персоналом. Найважливішим напрямом кадрової політики підприємства є процес формування персоналу, який містить процедури підбору, розстановки, оцінки, адаптації й навчання персоналу. Реалізація цих напрямів повинна здійснюватися з урахуванням вимог ринку праці, коректуватися на підставі дослідження поточного стану ринку праці й тенденцій його зміни. У зв'язку з цим ефективна реалізація кадрової роботи з формування персоналу підприємства зумовлює необхідність використання інструментів маркетингових досліджень ринку праці, розроблення механізму взаємодії підприємства з суб'єктами цього ринку.

1.3 Маркетингові дослідження ринку праці як основа формування персоналу підприємства

У загальному вигляді маркетинг персоналу можна визначити як вид діяльності, направлений на досягнення оптимальної відповідності між попитом і пропозицією робочої сили з метою задоволення потреби в праці

всіх суб'єктів трудових відносин [55]. Проте таке складне поняття, як маркетинг персоналу, важко визначити однозначно. Основним завданням маркетингу персоналу як специфічного виду управлінської діяльності у сфері управління персоналом є визначення й покриття потреби підприємства в персоналі [61]. Маркетингова діяльність у системі управління персоналом полягає в оцінці стану ринку праці, тенденцій його зміни з метою прийняття обґрунтованих рішень у сфері найму (працевлаштування), сприяння зайнятості й ефективного використання персоналу. Результатом маркетингових досліджень ринку праці повинна стати стабілізація положення суб'єктів ринку праці й поліпшення умов зайнятості персоналу [23].

Маркетинг персоналу містить аналіз очікувань нинішніх і потенційних робітників підприємства (наприклад, під час найму на роботу), а також визначення здійсності й реального ступеня виконання цих очікувань. Маркетинг на ринку праці є засобом орієнтації споживачів на специфічний товар «робоча сила», з цією метою учасники маркетингової діяльності направляють зусилля на створення умов для з'єднання здатності до праці з капіталом через всілякі види зайнятості [47]. З погляду корпоративної культури, маркетинг персоналу (маркетинг робочих місць), в основі якого знаходяться ідеї товарного маркетингу, направлений на те, щоб зберегти позитивний імідж підприємства як оферента робочих місць для «клієнтів», тобто майбутніх кандидатів [59].

Маркетингова діяльність підприємства на ринку праці є сукупністю принципів, форм і методів здійснення маркетингових досліджень ринку праці, направлених на довготривале забезпечення підприємства персоналом. Маркетинг персоналу означає змістовне розширення функції виробничого маркетингу в галузь управління персоналу. Таким чином, маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, який продається на ринку праці. З цієї точки зору понятійні елементи маркетингу персоналу можуть бути подані в такій спосіб:

- маркетинг персоналу виступає напрямом стратегічного й оперативного планування персоналу;
- створює інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження зовнішнього та внутрішнього ринку праці;
- маркетинг персоналу направлений на досягнення привабливості працедавця через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку).

Сучасне підприємство стає активним учасником ринку праці в процесі формування й використання персоналу. Саме це зумовило виникнення маркетингу персоналу. За аналогією з товарним маркетингом, основною метою маркетингу персоналу є забезпечення «продажу» робочих місць, що визначається бажанням кваліфікованих та найбільш конкурентоздатних на ринку праці спеціалістів працювати саме на цьому підприємстві (рис. 1.6).

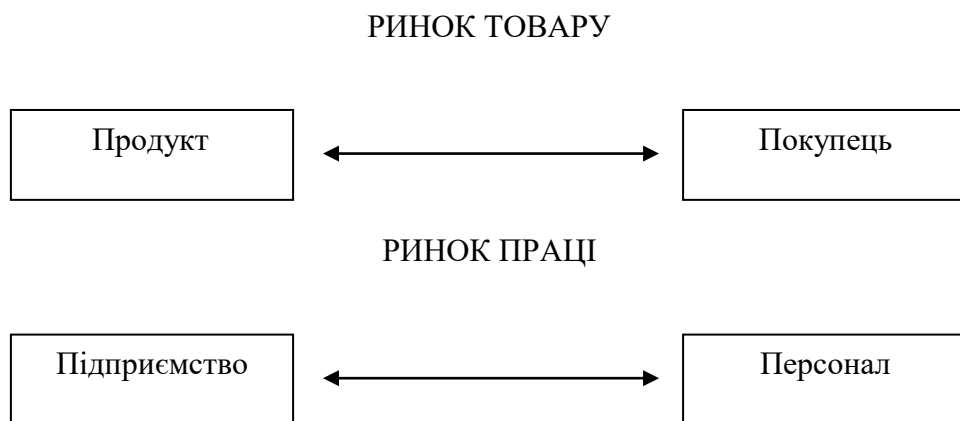


Рисунок 1.6 – Характеристика взаємозв'язків у товарному маркетингу й маркетингу персоналу

Ситуація, що склалася в цей час на ринку праці, і характеризується «голодом професіоналів», створює зворотну кореляцію взаємостосунків на цьому ринку. Як на товарному ринку покупець вибирає продукт, так і на ринку праці конкурентний працівник обирає працедавця. Необхідність продажу робочих місць і зумовлює виникнення маркетингу персоналу як науки та напряму управлінської діяльності.

Основними напрямками маркетингу персоналу є: дослідження потреб ринку персоналу; вивчення середовища, груп і категорій персоналу; знаходження перспективних ніш персоналу; оцінка потенціалу попиту на робочі місця підприємства; сегментація ринку праці підприємства; підготовка для цільового сегменту підприємства набору маркетингових заходів на ринку праці (наприклад: вивчення й створення образу й репутації підприємства, канали розповсюдження інформації, формування іміджу підприємства на ринку праці та ін.); стимулювання потенційного персоналу.

Ці напрями дозволяють реалізувати основні завдання й функції маркетингу персоналу на ринку праці. Найважливішою функцією маркетингу персоналу є маркетингові дослідження ринку праці, які набувають особливо великого значення в процесі формування персоналу підприємства. Це зумовлено тим, що формування персоналу підприємства повинне враховувати сучасний стан ринку праці й тенденції його зміни, характер діяльності суб'єктів ринку праці, має здійснюватися з урахуванням цілей і напрямів діяльності підприємства як постачальника робочих місць і споживачів робочої сили. Це дозволяє визначити базові принципи здійснення маркетингових досліджень ринку праці в процесі формування персоналу підприємства, до яких слід віднести наступне [47].

1. Орієнтація на споживача. Цей процес має на увазі виявлення організацій – споживачів робочої сили, їхньої потенційних схильностей і пріоритетів під час придбання трудових послуг, які надаються персоналом, і можливостей підприємства в проведенні процесу підбору персоналу, оцінці його вимог до структури необхідних споживачам спеціальностей і професій, виходячи з яких і повинні бути здійснені заходи щодо підготовки відповідних категорій працівників.

2. Орієнтація на найманий персонал. Формування їхнього професійно-кваліфікаційного складу, здатності адаптуватися до змін кон'юнктури ринку праці, вимогам, що пред'являються до рівня оплати праці, умов виконання своїх посадових обов'язків, режиму роботи й відпочинку; психологічних

переваг, мотивів поведінки і т.п.

3. Системність аналізу й комплексність підходу. Усі види діяльності, що пов'язані з продажем послуг у галузі праці в умовах маркетингу повинні координуватися й функціонувати синхронно й систематично, дотримуючи послідовності запланованих дій і причинно-наслідкових зв'язків, одержаних результатів.

4. Стратегічна орієнтація. Розповсюдження думки про орієнтацію системи управління персоналом на сферу вербування персоналу дозволить ідентифікувати інтереси працівників і підприємства, підвищити їхню трудову віддачу, укріпити корпоративну культуру підприємства.

5. Орієнтація на довгострокову перспективу. Прийоми й методи маркетингу персоналу повинні забезпечувати учасникам ринку праці можливості бути більш інформованими про його кон'юнктуру, основні тенденції й зміни, виробити найефективніші способи ринкової поведінки, розраховані не тільки на використання сприятливої ситуації на ринку праці, але й перспективу його змін.

6. Забезпечення оперативності. Передбачає гнучкість й універсальність проведення маркетингових заходів у сфері персоналу.

7. Конкретизація й спеціалізація. Розповсюдження праці по всій кадровій службі організації, формування групи за основними напрямками кадрової роботи.

У сучасній кадровій роботі підприємств ці принципи повинні бути основою, на якій базуються конкурентні переваги підприємства під час роботи з персоналом. Зокрема, це виражається в тому, що під час підбору персоналу підприємства прагнуть залучити найбільш кваліфікованих, досвідчених працівників, унаслідок чого конкурують між собою вимоги до кандидатів певного профілю, які сформувалися на ринку праці під дією співвідношення попиту й пропозиції на подібного роду спеціалістів. У свою чергу, здобувачі вакансій, які мають певні професійні знання, навички, вміння, досвід, а також особисті, морально-ділові й етичні якості

пред'являють свої вимоги до робочого місця. Ці вимоги визначаються віком, професійним досвідом, досвідом керівництва людьми, престижністю професії. Таким чином, маркетингові дослідження ринку праці в процесі формування персоналу підприємства направлені на створення системи ефективних взаємостосунків між працедавцем і спеціалістом з метою забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом.

Інноваційний характер кадрової діяльності підприємства на ринку праці зумовив виникнення нових методів управління персоналом на основі маркетингу персоналу. Так, наприклад, інноваційно-кадровий маркетинг є комплексною системою організації, управління й аналізу нововведень, пов'язаних з появою нових професій, розвитком реклами робочих місць, роботою з біржами праці й спеціалізованими організаціями з підбору кадрів [70]. Ці напрями характерні й для цілей маркетингових досліджень ринку праці в процесі формування персоналу підприємства.

Маркетингові дослідження ринку праці дозволяють оцінити сучасний стан ринку праці й спрогнозувати зміни його кон'юнктури. Цей вид діяльності також передбачає створення й функціонування ефективної системи регулювання зайнятості на підприємстві. Усе це дозволить зменшити фінансові витрати під час реалізації стратегічних і тактичних рішень, як у галузі персоналу, так і в діяльності підприємства в цілому. Оскільки маркетингові дослідження ринку праці є достатньо новою галуззю кадрової діяльності підприємства на ринку праці, запровадження маркетингової методології в систему управління персоналом підприємства повинне мити чіткий поетапний характер. Реалізація маркетингової діяльності підприємства на ринку праці повинна містити створення теоретичних і практичних концептуальних основ, освоєння процедур і методів у цій сфері, розроблення необхідного інструментарію маркетингової діяльності в галузі персоналу.

Реалізація маркетингових заходів підприємства на ринку праці здійснюється на підставі формування й реалізації плану маркетингу

персоналу. Послідовність реалізації етапів маркетингу персоналу показана на рис. 1.7.

Маркетингова інформація в управлінні персоналом є системою обміну відомостями, яка дозволяє спеціалістам з маркетингу персоналу аналізувати, планувати й реалізовувати маркетингові заходи [153]. Метою маркетингових досліджень ринку праці є отримання достовірної інформації про стан кон'юнктури ринку праці регіону (галузі) та її учасників. Предметом вивчення ринку праці є весь призначений до використання потенціал робочої сили. Цей потенціал охоплює як зовнішній ринок праці, так і вже наявний в наявності колектив, тобто внутрішній ринок праці.

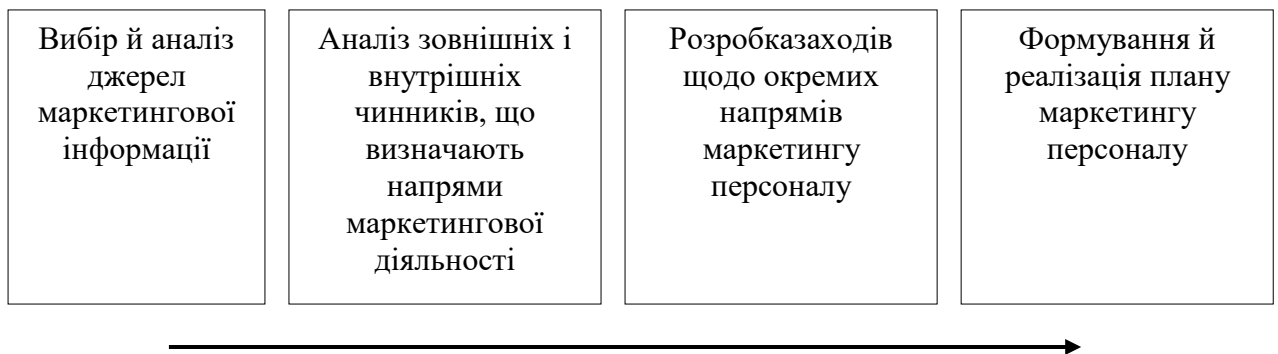


Рисунок 1.7 – Процедура реалізації плану маркетингу персоналу підприємства [64]

Аналіз зовнішнього ринку праці охоплює наступні напрями: структура ринку праці, у тому числі секторна, регіональна, вікова, кваліфікаційна, професійна; мобільність робочої сили; джерела забезпечення потреби в персоналі; способи забезпечення потреби в персоналі; поведінка конкурентів на ринку праці: вартість робочої сили.

Аналіз ринку праці дозволяє оцінити кон'юнктуру ринку праці: кількісний і якісний стан таких параметрів ринку праці, як попит на персонал, пропозиція персоналу, ціни персоналу й рівень конкуренції. Дослідження внутрішнього ринку праці направлене на дослідження

можливостей формування персоналу за рахунок внутрішньо організаційних джерел. Найважливіші напрями вивчення внутрішнього ринку праці подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Напрями аналізу внутрішнього ринку праці

Напрями аналізу	Інструментарій аналізу
1	2
Структура персоналу, у тому числі: чисельність, кваліфікаційна структура, вікова структура, групи працівників за стажем роботи в організації, групи працівників за потенціалом розвитку, групи працівників за рольовим статусом на підприємстві та його підрозділах	Дані обліку й статистики персоналу. Інформація про результати навчання персоналу. Ділова оцінка (атестація) персоналу.
Структура розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі, планування заміщення вакансій, планування заходів щодо розвитку персоналу.
Організаційна структура, у тому числі: формальна ієрархія, неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур, органіграми, діаграми виконання функцій, діаграми комунікаційних зв'язків, опитування працівників і керівників.
Організація праці, у тому числі: розстановка персоналу, робочі місця та їхні взаємозв'язки	План посад і робочих місць (штатний розпис), опис робіт і посад (посадові інструкції), діагностика робочих місць, опитування робітників.
Культура управління, у тому числі: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею	Методи емпіричних соціальних досліджень, робота із робітниками, що вивільнюються.
Мотиваційні настанови	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз вживання теорій мотивації

Дослідження ринку праці формує систему сучасних і перспективних взаємостосунків підприємства з різними джерелами (як зовнішніми, так і внутрішніми) забезпечення потреби в персоналі. Реалізація цієї мети маркетингових досліджень ринку праці вимагає дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають напрями маркетингу персоналу.

Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які підприємство, зазвичай, не може змінити, але повинне враховувати в процесі управління персоналом. Зовнішні чинники, які визначають напрями маркетингових досліджень ринку праці в процесі формування персоналу підприємства,

подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Зовнішні чинники, які визначають напрями маркетингових досліджень ринку праці

Чинник	Характеристика
1	2
Ситуація на ринку праці	Визначається загальноекономічними, демографічними процесами, рівнем безробіття, співвідношенням попиту та пропозиції на робочу силу. Вказані параметри формують основні напрями аналізу маркетингу персоналу: попит на персонал, його кількісна структура, пропозиція в галузі персоналу (ситуація у сфері навчальних закладів, центрів підготовки кадрів, органів забезпечення зайнятості, звільнень з організацій і т.д.).
Розвиток технологій	Визначає зміну характеру й змісту праці, його предметної спрямованості, що, у свою чергу, формує зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовки й перепідготовки персоналу.
Особливості соціальних потреб	Урахування цього чинника дозволяє уявити структуру мотиваційного ядра потенційних робітників підприємства, яка визначається характером суспільних і виробничих відносин
Розвиток законодавства	Під час вирішення питань маркетингу персоналу слід ураховувати вимоги трудового законодавства, його можливі зміни, особливості законодавства в області охорони праці, зайнятості й т.п.
Кадрова політика організацій-конкурентів	Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях-конкурентах з метою вироблення власної стратегії поведінки на ринку праці.

Під внутрішніми чинниками розуміємо параметри, що значною мірою піддаються дії з боку підприємства. Основні внутрішні чинники маркетингу персоналу подано в табл. 1.6.

У цілому значення маркетингу персоналу як елемента кадрової роботи підприємства полягає в тому, що на підставі маркетингових досліджень ринку праці він дозволяє чітко визначити вимоги до персоналу, його потреби в процесі професійної діяльності й забезпечує задоволення цих вимог і потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами [1, 10].

Визначення сутності й характеристик маркетингу персоналу як специфічної управлінської діяльності дозволяє визначити його основні завдання:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають напрями

маркетингової діяльності підприємства на ринку праці;

- виявлення вимог до персоналу й характеристик умов зайнятості на підприємстві;
- аналіз сильних і слабких сторін підприємства й позиціонування умов зайнятості на ринку праці;
- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок витрат на формування й розвиток персоналу;
- вибір способів забезпечення потреби в персоналі;
- формування позитивного (привабливого) іміджу підприємства на ринку праці.

Таблиця 1.6 – Внутрішні чинники, що визначають напрями маркетингових досліджень ринку праці

Чинник	Характеристика
Цілі підприємства	Чіткість і конкретність системи цілеполягання визначає спрямованість довгострокової політики підприємства. Його цілі й завдання формують стратегію маркетингу як у галузі виробництва й реалізації продукції, так і в галузі персоналу
Фінансові ресурси	Точна оцінка потреби й можливостей підприємства у фінансуванні заходів щодо управління персоналом визначає вибір альтернативних або компромісних варіантів в галузі планування потреби в персоналі, її забезпечення, використання кадрів, їхньої підготовки й перепідготовки й т.і.
Кадровий потенціал підприємства	Цей чинник поширюється як на середовище маркетингової діяльності, так і на управління персоналом у цілому. Він пов'язаний з оцінкою можливостей спеціалістів кадрової служби, з правильним розподілом обов'язків між ними, що багато в чому визначає успіх реалізації плану маркетингу персоналу.
Джерела забезпечення кадрової потреби	Цей чинник можна розглядати як внутрішній з погляду можливості вибору підприємством тих джерел забезпечення кадрової потреби, які відповідають стану решти внутрішніх і зовнішніх чинників: цілям підприємства, фінансовим ресурсам, тенденціям розвитку технології й т.д.

Аналіз сутності й змісту маркетингу персоналу [23, 47, 53, 55] дозволив визначити мету, завдання і результати маркетингу персоналу підприємства (рис. 1.8).

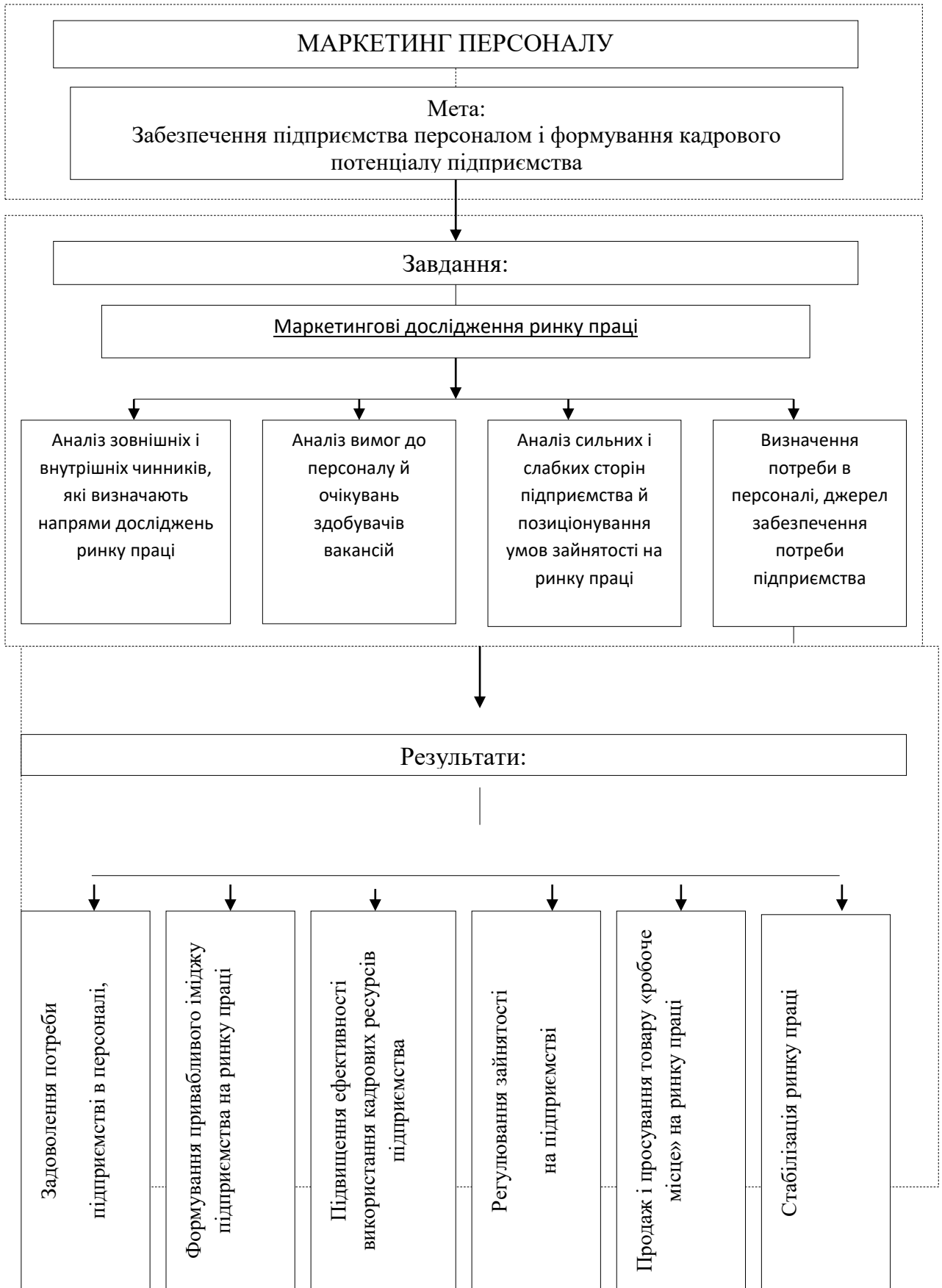


Рисунок 1.8 – Мета, завдання і результати маркетингу персоналу

Таким чином, маркетинг персоналу підприємства передбачає створення й функціонування комплексного механізму регулювання потреби підприємства в персоналі. У процесі маркетингових досліджень ринку праці підприємство встановлює власну систему споживацьких переваг, засновану на чіткому формулюванні вимог до професійних знань і навичок, особистим і морально-діловим якостям працівників, необхідним підприємству для його успішної діяльності.

На національному рівні роль маркетингу полягає в ранній діагностиці майбутніх структурних дисбалансів у сфері зайнятості. Тому основними напрямками маркетингових досліджень ринку праці мають стати: збір та аналіз інформації про проблеми, пов'язані із співвідношенням попиту й пропозиції на робочу силу; визначення тенденцій формування й розподілу робочої сили між регіонами країни, галузями виробництва; зміни галузевої й професійно-кваліфікаційної структури робочої сили відповідно до динаміки розвитку різних галузей, формування вартості й розвитку професійних якостей, компетенції робочої сили.

На регіональному рівні роль маркетингу на ринку праці полягає в забезпеченні балансу попиту й пропозиції робочої сили в межах конкретного регіону, що досягається в результаті вирішення наступних завдань: формування трудового потенціалу, який відповідає за своїми кількісними та якісними характеристиками вимогам ринку праці конкретного регіону; забезпечення підприємств необхідними кадрами з різних джерел, у тому числі за рахунок міжрегіонального перерозподілу; забезпечення ефективної й динамічної зайнятості населення (навчання, перенавчання, працевлаштування працівників, які вивільняються, і незайнятих громадян, які потребують працевлаштування); підтримка регіональної, галузевої й професійно-кваліфікаційної збалансованості між пропозицією робочої сили й структурою робочих місць, які існують.

На локальному рівні, з позиції працедавця, роль маркетингу полягає в отриманні інформації про способи й джерела якісного задоволення потреби

підприємства в персоналі необхідних категорій. Інструментом маркетингу персоналу є маркетингові дослідження ринку праці, які містять дослідження конкурентоспроможності персоналу, умов зайнятості на інших підприємствах, проведення оцінки внутрішніх можливостей підприємства, які сприяють забезпеченню стабільності трудового колективу.

Таким чином, маркетинг персоналу є сучасною формою кадрової роботи підприємства, направленої на своєчасне задоволення потреби підприємства в персоналі. Основним призначенням маркетингу персоналу є просування й продаж товару «робоче місце» на ринку праці, що дозволяє сформувати персонал підприємства в умовах структурних диспропорцій розвитку ринку праці. Інструментом маркетингу персоналу є маркетингові дослідження ринку праці, здійснення яких дозволяє досягти основних результатів маркетингу персоналу, що надають можливість здійснити формування й ефективне використання персоналу підприємства.

Отже, зміна загальної парадигми управління зумовила виникнення нової концепції управління персоналом підприємства. Згідно з цією концепцією, саме персонал підприємства є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, містить у собі найзначніший стратегічний потенціал, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

Управління персоналом містить усю сукупність організаційних заходів, направлених на оптимальне формування колективу й повне використання його здібностей.

Кадрова політика являє собою генеральний напрям у кадровій роботі, який визначається сукупністю найважливіших, принципових положень, виражених у рішеннях підприємства на тривалу перспективу або окремий період. Серед заходів кадрової політики підприємства особливе місце займає кадрова робота, направлена на формування, стабілізацію й ефективне використання персоналу підприємства.

Формування персоналу містить підбір персоналу, розстановку

персоналу, оцінку персоналу, адаптацію персоналу, навчання персоналу. Аналіз принципів, форм і напрямів формування персоналу підприємства дозволив зробити висновок про те, що реалізація цих напрямів повинна здійснюватися з урахуванням вимог ринку праці, коректуватися на підставі дослідження сучасного стану ринку праці й тенденцій його змін. У зв'язку з цим ефективна реалізація кадрової роботи щодо формування персоналу підприємства зумовлює необхідність використання інструментів маркетингових досліджень ринку праці, розроблення механізму взаємодії підприємства з суб'єктами цього ринку.

Висновки до розділу 1

Маркетингова діяльність підприємства на ринку праці являє собою сукупність принципів, форм і методів здійснення маркетингових досліджень ринку праці, направлених на довгострокове забезпечення підприємства персоналом. Маркетинг персоналу означає змістовне розширення функції товарного маркетингу в галузь управління персоналом. Таким чином, маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, який продається на ринку праці.

Упровадження принципів маркетингу у сферу управління персоналом дозволить здійснити цілеспрямоване вивчення ринку праці з метою покращення умов зайнятості в регіоні й країні в цілому. Це сприяє зростанню ефективності функціонування всієї системи управління персоналом підприємства, дозволяє підвищити мотивацію й трудову віддачу працівників, укріпити корпоративну культуру підприємства, підвищити злагодженість роботи колективу.

Маркетинг персоналу є сучасною формою кадрової роботи підприємства, направленої на своєчасне задоволення потреби підприємства в персоналі, основними результатами якого є зростання результативності

використання персоналу підприємства, формування привабливого іміджу підприємства на ринку праці, створення організаційної культури, направленої на ефективне використання персоналу підприємства.

Реалізацію маркетингових заходів підприємства на ринку праці пропонується здійснювати на підставі формування й реалізації плану маркетингу персоналу, основними етапами якого є аналіз джерел маркетингової інформації, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають напрями маркетингової діяльності на ринку праці, розроблення заходів щодо окремих напрямів маркетингу персоналу, формування й реалізація плану маркетингу персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» – міжнародна фармацевтична компанія, що спеціалізується на розробці і виробництві модифікованих генериків, використовуючи сучасні досягнення та передові технології. Фармацевтична продукція ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» постачається у більше ніж 80-ти країн світу.

Основним змістом діяльності АСІНО вже понад 170 років є покращення здоров'я пацієнтів в усьому світі та підвищення якості їх життя за допомогою диверсифікованого портфелю лікарських засобів та провідних інновацій у виробництві.

Компанія АСІНО, заснована у далекому 1836 році неподалік від швейцарського міста Базель, до зміни назви у 2008 році носила ім'я SCHWEIZERHALL. На зорі свого існування діяльність компанії була пов'язана з сіллю. Згодом компанія розширила свою діяльність, виступаючи одночасно виробником і дистриб'ютором, доповнивши свій портфель продуктами з високою доданою вартістю, включаючи спеціальні хімічні продукти, такі як корми, добрива та активні фармацевтичні інгредієнти.

У 1994 році компанія стає публічною, вийшовши на Швейцарську фондову біржу (SIX: ACIN), і поступово оптимізує свою діяльність, прагнучи сфокусувати всі свої ресурси та інтелектуальний потенціал на найбільш перспективні напрямки, якими керівництвом компанії були обрані сфера виробництва хімічної, фармацевтичної та біотехнологічної продукції. Потім почався період інтенсивного розвитку компанії у сфері створення лікарських засобів на базі передових технологій доставки

активних фармацевтичних інгредієнтів. З цією метою АСІНО придбала дві молоді перспективні компанії, які добре зарекомендували себе на європейському фармацевтичному ринку. Так, у 2004 році була придбана швейцарська компанія CIMEX PHARMA AG, що спеціалізується на виробництві комплексних твердих пероральних лікарських форм, а у 2006 році – компанія NOVOSIS AG, другий за величиною в Європі виробник трансдермальних пластирів та імплантатів, що біологічно розкладаються.

Однією із стратегій розвитку бізнесу компанії АСІНО є вихід на високопотенційні ринки шляхом придбання локальних підприємств. Так, у 2012 році АСІНО завершила угоду з придбання виробничих потужностей, R&D-підрозділу та бізнесу компанії МЕРНА на Близькому Сході, в Африці, Латинській Америці та Азії.

12 грудня 2013 року Pharma Strategy Partners GmbH, дочірня компанія інвестиційних фондів AVISTA CAPITAL PARTNERS і NORDIC CAPITAL, успішно провела публічний тендер на придбання акцій ACINO HOLDING AG. Так, 17 вересня 2014 року акції компанії були виключені з реєстру Швейцарської фондової біржі.

У вересні 2015 року АСІНО організувала спільне виробництво в Об'єднаних Арабських Еміратах.

01 жовтня 2015 року АСІНО придбала українського виробника лікарських засобів компанію ФАРМА СТАРТ. Це дозволило компанії увійти на другий за величиною ринок після Росії у регіоні СНД. Офіс української компанії ФАРМА СТАРТ став регіональною штаб квартирою АСІНО при виході на фармацевтичні ринки Казахстану, Білорусії, Узбекистану, Туркменістану і Грузії. Протягом 2 років АСІНО поступово буде інтегрувати український завод ФАРМА СТАРТ у систему забезпечення швейцарської якості та виведе на український ринок нові медичні препарати для лікування захворювань центральної нервової і серцево-судинної систем.

У листопаді 2015 року комерційна компанія RAIFARM (Казахстан) ввійшла до складу АСІНО ГРУП.

Таким чином, завдяки цим придбанням і більш раннім досягненням компанії, сьогодні АСІНО представлена більше ніж у 80 країнах світу, в яких просуває лікарські засоби швейцарської якості під брендом АСІНО ШВЕЙЦАРІЯ.

Сьогодні, АСІНО фокусується на швидкозростаючих ринках країн Центральної та Латинської Америки, СНД, Близького Сходу і франкомовної Африки.

Компанія спеціалізується на розробці та виробництві модифікованих генериків, використовуючи при цьому новітні досягнення у сфері доставки лікарських засобів.

Штаб-квартира АСІНО знаходиться у Цюріху. Компанія має 5 виробничих потужностей в 3 країнах: Швейцарія, Естонія та Україна.

У м. Київ базується GMP сертифіковане виробництво, що спеціалізується на твердих формах та ретардних композиціях. Майданчик у Києві також має власний науково-дослідний центр з розробки генеричних лікарських засобів.

Технологічні платформи АСІНО дозволяють виробляти понад 70 активних діючих речовин у різних дозуваннях та формах випуску.

Компанія володіє широким переліком власних патентів.

Так, продуктовий портфель компанії АСІНО на світовому ринку включає такі групи, як кардіологія та обмін речовин, центральна нервова система, протизастудні та протикашльові засоби, гастроентерологія, протиінфекційні засоби, онкологія, знеболюючі та протиревматичні засоби, урологія, жіноче здоров'я, вітаміни й дієтичні добавки.

АСІНО використовує міжнародні стандарти якості для всіх продуктів портфелю. Діяльність АСІНО сертифікована та пройшла аудит у GMP European Commission, SWISS MEDIC, FDA – U.S. Food and Drug Administration.

В рамках реалізації стратегії розвитку, АСІНО фокусує свої зусилля в 3 регіонах світу: країни СНД, Близький Схід і франкомовна Африка,

Центральна і Латинська Америка. З цією метою компанія має регіональні офіси в Києві, Дубаї, Панамі та Йоганнесбурзі.

Штат компанії налічує близько 2000 співробітників на обраних ринках. Річний обсяг продажів станом на 2017 рік досяг 313 млн євро.

АСІНО працює у трьох напрямках розвитку бізнесу:

– «бізнес для бізнесу» – надання права на комерціалізацію препаратів компаніям партнерам;

– контрактне виробництво (АСІНО надає широкий спектр послуг з контрактного виробництва для інших компаній, включаючи вибір постачальників, підтримку процесу розробки, виробництва, упаковки й логістики);

– «бізнес-споживач» – компанія самостійно виробляє і просуває лікарські препарати на ринках країн СНД, Близького Сходу, Африки, Латинської Америки.

Таким чином, сьогодні АСІНО представлена у більше ніж 80 країнах світу, де просуває лікарські засоби швейцарської якості під брендом АСІНО ШВЕЙЦАРІЯ.

АСІНО в Україні пропонує лікарські засоби в таких ключових терапевтичних галузях, як психіатрія, неврологія, кардіологія, терапія, ендокринологія, а також безрецептурні препарати. Сьогодні, портфель медичних препаратів АСІНО в Україні складається з 63 препаратів, серед яких є лікарські засоби, як власного виробництва, так і партнерів – провідних фармацевтичних компаній світу.

АСІНО в Україні забезпечує весь цикл створення лікарських засобів: від розробки, виробництва і реєстрації до поставок, маркетингу і продажів згідно міжнародних стандартів якості. Для виробництва вискоєфективних лікарських засобів використовується власний виробничий майданчик у м. Києві – завод, сертифікований відповідно до стандартів належної виробничої практики GMP, та науково-дослідну лабораторію з розробки генеричних препаратів.

Отже, АСІНО в Україні – це компанія, що динамічно розвивається та налічує понад 700 висококваліфікованих співробітників по всій країні. Наші препарати експортуються у країни СНД: Азербайджан, Казахстан, Узбекистан, Вірменію, Молдову та Грузію.

Організаційна структура у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є ієрархічною (дод. Б).

Для ієрархічної структури ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» характерні:

- стабільність і не складність зовнішнього середовища;
- цілі і завдання прості та ясні, завдання піддаються розподілу, роботи можна вимірювати;
- постійна повторюваність одних і тих самих робіт, що дозволяє їх регламентувати, призначається дана влада.

При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всіх структурним підрозділам (дільницям) відбуваються рівномірно, але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього оточення. Положення посилюється втратою гнучкості у взаємовідносинах робітників апарату управління через застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто вищого ешелону управління (рис. 2.1).

Даний вид структур характеризується одномірністю зв'язків: тут мають місце тільки вертикальні зв'язки. У даному випадку власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Головна риса цієї структури – єдність розпорядження.

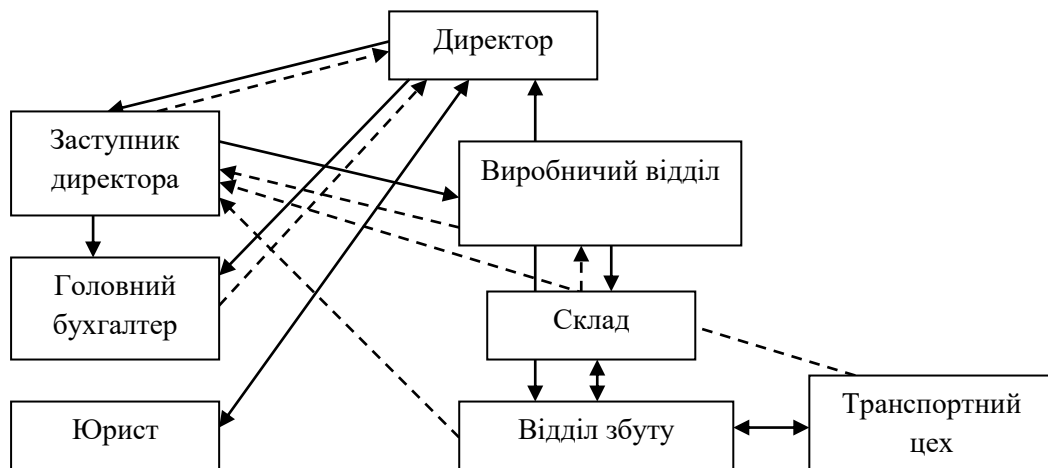


Рисунок 2.1 – Комунікаційні зв'язки ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

У ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» існує п'ять ланок управлінського процесу. Розподіл функцій управління на підприємстві:

1. Директор – здійснює контроль над іншими ланками підприємства, встановлює заробітну плату працівників, регулює систему зацікавленості працівників, підписує договори та фінансові аспекти.

2. Бухгалтер – нараховує заробітну плату, супроводжує фінансові операції, здійснює співпрацю з банківськими системами, виконує управління оборотом документів фінансового характеру.

3. Менеджери по роботі з клієнтами – здійснюють пошук медичних закладів та лабораторій, пропонують свої товари, обслуговують постійних клієнтів, всі замовлення передають до відділу логістики, виконують роботу по управлінню основного документообороту .

4. Логісти – їх задача контролювати поставки товарів до клієнтів та на склад товарів, замовлення котрих були передані відділом по роботі з клієнтами, здійснювати управління складом, замовляти товар у виробників.

5. Менеджери з обслуговування – здійснюють обслуговування проданих товарів, та проводять навчання персоналу підприємства-клієнта, здійснюють монтаж обладнання.

Методи управління, що здійснюються на підприємстві:

1. Економічні – на сьогоднішній день у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» існує

декілька систем економічного заохочення. Основною системою, що є найбільш поширеною серед підприємства – це заохочення до ефективної праці шляхом підймання заробітної плати до високого рівня. Таким чином, працівник, вбачаючи свою заробітну плату, що він має зараз, та порівнюючи її з заробітною платою на інших підприємствах, буде стимулювати себе працювати краще, аби залишитись на підприємстві. Крім того, додатковим стимулом слугує премія, що нараховується до заробітної плати працівника, за досягнення в роботі. Друга система поширюється на працівників, від яких залежить прибуток компанії. Для цієї системи, як стимул використовується нарахування процентів від продажів товарів та послуг, до своєї середньо статичної заробітної плати по країні. Так, працівник розуміє, що якщо він, не буде шукати нових клієнтів, та не буде обслуговувати старих, то отримає доволі низьку заробітну плату. Друга система ефективніша в плані стимуляції, та відбору персоналу.

2. Соціально-психологічні – у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» панує дружня атмосфера, що заохочує до ефективної командної роботи. Також ця атмосфера, допомагає, працівникам ділитися знанням один з одним не боячись бути звільненим через конкурентну боротьбу на підприємстві як часто буває. Власник підприємства в особі директора, постійно заохочує всіх до сумісного відпочинку у неформальній обстановці, до більш близького знайомства та покращення взаємних відносин.

3. Адміністративні – у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» створюються чіткі цілі, вказівки та норми, що мають виконуватись на підприємстві. Кожна ланка управління має свої зобов'язання перед іншими ланками, та має виконувати певний план-графік, що задовольняв би умови розвитку підприємства.

Принципи облікової політики у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», за якими складався фінансовий звіт, визначаються діючим законодавством України, Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, наказом про облікову

політику ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», затвердженим генеральним директором підприємства та погодженим з органом управління та іншими нормативними документами. Бухгалтерський облік та фінансова звітність на підприємстві засновані на принципах безперервності, повного висвітлення, обачності .

Взаємовідносини між комерційними банками та їх клієнтами ґрунтуються на договірних засадах і здійснюються на платній основі. Плата за кожний вид розрахунково-касового обслуговування встановлюється окремо. Комерційні банки встановлюють плату за касове обслуговування клієнтів у розмірі, передбаченому договором про розрахунково-касове обслуговування.

Основні бізнес процеси підприємства наведені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура основних бізнес-процесів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Таблиця 2.1 – Регламент основних бізнес-процесів ТОВ «АСІНО

УКРАЇНА»

Етапи процесу	Регламент	Результат
Укладення договорів	- Підготовка договору, - Підписання договору	Підписання договору
Поставка обладнання	- Отримання замовлення; - Обробка замовлення; - Виконання замовлення	Отримання видаткової накладної
Надання технічної підтримки	- Отримання заявки; - Обробка заявки; - Виконання заявки.	Підписання акту виконаних робіт
Отримання оплати за договором	- Підписання документів, що підтверджують поставку обладнання або виконання робіт, - Отримання оплати	Отримання оплати за договором

В даний час медицина є однією з найбільш динамічно розвиваються послуг. В останні двадцять років середньорічні темпи зростання числа іноземних пацієнтів у світі склали 5,1 %, валютних надходжень – 14 %. На рекламу та інші маркетингові заходи йдуть сотні, а то й тисячі доларів, адже саме якісна реклама гарантує конкурентоспроможність підприємства. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в основному використовує рекламу в Інтернеті для залучення клієнтів.

Виробничий персонал за рівнем кваліфікації ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» поділяється на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (табл. 2.2).

З проведеного аналізу в табл. 2.2 видно, що в ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» велика частка питомої ваги припадає на кваліфікованих працівників. Позитивним є те, що незначні показники спостерігаються по групі малокваліфіковані та групи некваліфіковані.

Таблиця 2.2 – Характеристика виробничого персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» по групах робітників за рівнем кваліфікації

Кваліфікаційні групи робітників	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Висококваліфіковані	більше 2-3 років. Періодичне страхування. Великий досвід роботи	12,90	16,60	18,90
Кваліфіковані	1-2 роки. Чималий досвід роботи	80,10	81,40	81,10
Малокваліфіковані	декілька тижнів. Певний досвід роботи	7,00	2,00	0,00
Некваліфіковані	не мають спеціальної підготовки	-	-	-

Виробництво оснащене необхідним сучасним, якісним устаткуванням, оснащенням і інструментами, як правило, іноземного виробництва й засобами виміральної техніки, які забезпечують виконання вимог технологічного процесу.

Виробництво товарної продукції підприємства збільшується з кожним роком (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз виробництва основних видів продукції*

Назва показника	Один. вимір.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2021 р., %
Товарна продукція у діючих цінах, у т. ч.:	тис. грн.	52410,1	70120,2	88700,6	18580,4	126,50

*Джерело: звітна інформація досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр.

Як видно з табл. 2.3, виробництво товарної продукції підприємства збільшується з кожним роком, у 2022 році у порівнянні з минулим випуск продукції збільшився на 18580,4 тис. грн. або на 126,5 %, що свідчить про покращення попиту на продукцію підприємства, збільшення обсягів збуту, розширення виробництва. Як бачимо, відбувається збільшення виробництва продукції за усіма видами.

Коло основних постачальників нашого підприємства є досить

стабільним, особливо за умов виробництва, коли існує постійна потреба в одній і тій же сировині у великій кількості. Але періодично виникають нові завдання, які потребують нових матеріально-технічних ресурсів і нових постачальників (освоєння нової продукції, заміна і удосконалення устаткування). Може настати потреба замінити окремих постачальників чи розширити їх коло.

На вітчизняному ринку продукція ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» займає одне з лідируючих місць. Доля ринку досить висока – перевищує 10 %, товар конкурентоспроможний як за ціною, так і за якістю та відомий на українському ринку.

Основними конкурентами у виробництві є приватні підприємства, які мають новітнє обладнання і технології і випускають продукцію досить високої якості, а також малі підприємства, які завозять сировину з країн Європи по низьким цінам.

Через збільшення конкуренції, ринок лікарських засобів насичується з великою швидкістю, тому не можна з впевненістю сказати, що увесь збільшений обсяг виробленої продукції знайде свого покупця, до того ж по новим підвищеним цінам. Тому діюча стратегія на підприємстві в довгостроковому плані може себе не виправдати. З часом виникне необхідність поступового переходу від наступної до захисної стратегії, стратегії економії та контролю витрат, або ж ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» потрібно буде знаходити нові ідеї отримання прибутку: освоєння нової продукції, управління якістю, вибір сегментів ринку тощо.

Переваги підприємства, його слабкі сторони та шляхи їх подолання ілюструє матриця SWOT-аналізу (рис. 2.3). Згідно з даними матриці підприємство має ряд переваг та можливостей, які дають змогу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» усі передумови для успішної діяльності та розвитку діяльності.

Головна мета сегментування ринку полягає в тому, щоб забезпечити адресність виробленого і реалізованого товару.

		Зовнішнє	середовище
		<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розширення кола потенційних покупців. 2.Вихід на нові ринки. 3.Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів. 4.Соціально-політична стабільність. 5.Розширення рекламної діяльності 6.Маркетингові дослідження. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Інфляція. 2.Нестабільність правового регулювання. 3.Зміна смаків споживачів. 4.Зниження платоспроможності покупців. 5.Жорсткість податкового законодавства. 6.Тиск з боку конкурентів.
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Висока компетентність фахівців. 2.Низькі ціни на товар. 3.Добре вивчений ринок, потреби покупців. 4.Гарна система контролю за якістю товару. 5.Тенденція зниження витрат обігу 	<p>Необхідно використовувати переваги продукції для виходу на нові ринки; за рахунок хорошого знання ринку споживачів розширювати виробництво продукції;</p>	<p>Ретельне вивчення тенденцій попиту споживачів дасть можливість вчасно зреагувати на зміни їх смаків, крім того підприємство здебільшого працює із замовленнями, що дозволить випускати продукцію, яка необхідна споживачу на даний момент. За рахунок нижчих цін та високої якості продукції підприємство може протистояти тиску конкурентів,</p>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Низька прибутковість. 2.Слабкі конкурентні позиції 3.Виробництво з високими витратами. 4.Відсутність особливих навичок у галузі менеджменту. 5.Низька продуктивність праці 	<p>За рахунок активної рекламної діяльності зміцнювати свої конкурентні позиції. Вихід на нові ринки дасть можливість збільшити прибутки. Залучення фахівців з менеджменту дозволить побудувати ефективну систему менеджменту на підприємстві і підвищити продуктивність праці.</p>	<p>Постачати продукцію тільки тим споживачам, які будуть платити відразу за продукцію, щоб не отримати додаткових збитків від інфляції. Вивчати характеристики фінансового стану оптових покупців, щоб уникнути ризику неплатоспроможності.</p>

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT- аналізу для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Сенс сегментації полягає в тому, щоб знайти тих, хто зараз (або в майбутньому) пред'являє різні вимоги до даного товару.

Отже, бізнес лікарських засобів відноситься до добре освоєної області підприємництва, а ступінь ризику пов'язаний з невдачею та відноситься до середнього рівня.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства свідчать про розвиток ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», покращення ефективності його діяльності. Проаналізуємо динаміку показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»*

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2021 р., %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4281,6	4493,8	5612,7	1141,5	125,34
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,82	0,64	0,64	0,0	99,08
Операційні витрати, тис. грн. у т. ч.	4757,32	5005,11	6273,45	1268,3	125,34
матеріальні витрати, тис. грн.	2882,60	2804,88	3548,25	743,4	126,50
витрати на оплату праці, тис. грн.	797,46	947,62	1228,28	280,7	129,62
відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	309,41	367,68	476,57	108,9	129,62
амортизація, тис. грн.	109,64	130,84	168,24	37,4	128,58
інші операційні витрати, тис. грн.	658,2	754,1	852,1	98,0	113,00
Середьосписочна чисельність персоналу, усього чол.	79	80	85	5,0	106,25
Фонд оплати праці, тис. грн.	797,46	947,62	1228,28	280,7	129,62
Середньомісячна заробітна плата 1, грн.	841,2	987,1	1204,2	217,1	121,99
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	483,783	2019,1	2634,3	590,1	129,40
Податок на прибуток, тис. грн.	145,14	505,0	658,6	153,5	130,40
Чистий прибуток, тис. грн.	338,65	1514,1	1975,70	460,6	130,40

* Джерело: звітна інформація досліджуваного підприємства

У зв'язку зі зростанням цін на енергію, паливо та матеріали, заробітну

плату та збільшення виробництва продукції відбувається збільшення собівартості реалізованої продукції – у 2021 році собівартість зросла на 1141,5 тис. грн., або на 25,34 %. Але витрати у розрахунку на одиницю продукції зменшуються завдяки впровадженню новітніх економічних технологій виробництва, та через використання недорогих матеріалів, у 2022 та 2021 роках вони складають 0,64 грн., тоді як у 2020 – 0,82 грн. на 1 грн. продукції, це дозволяє збільшити прибутковість підприємства.

Як бачимо, відбувається майже синхронне збільшення фінансових результатів від операційної діяльності та чистого прибутку. У 2022 році фінансові результати підприємства збільшилися на 615,2 тис. грн., або на 30,4 % у порівнянні з минулим 2021 р., зростання ж чистого прибутку склало 460,6 грн., або 30,4 %.

Як бачимо з табл. 2.5, відбувається збільшення за всіма показниками рентабельності у 2021 році, найбільше збільшення рентабельності майна на 31,57 %, найменше зменшення рентабельності продукції на 0,5 %.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності продукції ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», %*

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення, % (+,-)
1.	Рентабельність реалізованої продукції	17,25	17,75	0,5
2.	Рентабельність майна	160,41	191,98	31,57
3.	Рентабельність власного капіталу	187,15	194,00	16,85

*Джерело: звітна інформація досліджуваного підприємств

Збільшення показників рентабельності відбувається через покращення роботи підприємства, розширення виробництва та реалізації продукції, збільшення чистого прибутку.

Фінансовий стан ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» можна оцінити як стабільний, такий що свідчить про розвиток підприємства, здатність забезпечити зобов'язання власними коштами, значну долю власного капіталу у

сумі джерел, достатню ліквідність та платоспроможність.

Отже, істотними проблемами які впливають на діяльність підприємства є перш за все збільшення цін на основні види сировини та матеріалів, енергоресурсів; підвищення рівня мінімальної заробітної плати, яке приводить до збільшення собівартості випускаємої продукції. В зв'язку з тим, що основне обладнання підприємства експлуатується більше 10 років, воно потребує значних витрат на ремонт і модернізацію, що також негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

2.2. Аналіз напрямів формування маркетингової політики в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Формування персоналу є найважливішим етапом процесу управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Формування (становлення) персоналу підприємства являє собою особливий напрям кадрової роботи підприємства, у процесі якого закладається основа його кадрового потенціалу й перспективи подальшого розвитку. Це зумовлено тим, що якісні й кількісні складові персоналу підприємства на стадії його формування визначають виробничі можливості підприємства, умови зростання й розвитку, творчий потенціал його працівників. Використання сучасних методів формування персоналу дозволяє підприємству залучити найбільш конкурентоздатний персонал на ринку праці, визначити можливості ефективного використання власного кадрового потенціалу, створити умови для навчання й професійного розвитку працівників, сприяти формуванню творчого підходу до роботи й зміцнення корпоративної культури. Таким чином, метою формування персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є максимальне використання можливостей кожного працівника на підставі співвідношення параметрів потенційної й фактичної зайнятості в кількісному та якісному відношеннях.

Процес формування персоналу містить сукупність однорідних робіт,

направлених на досягнення цілей і завдань формування персоналу підприємства. До основних напрямів формування персоналу належить оцінка й прогнозування структури персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», визначення потреби в персоналі, планування персоналу (залучення, відбір, розстановка персоналу), організація кадрового діловодства.

Сукупність напрямів формування, використання й стабілізації персоналу створює систему управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» (рис. 2.4).

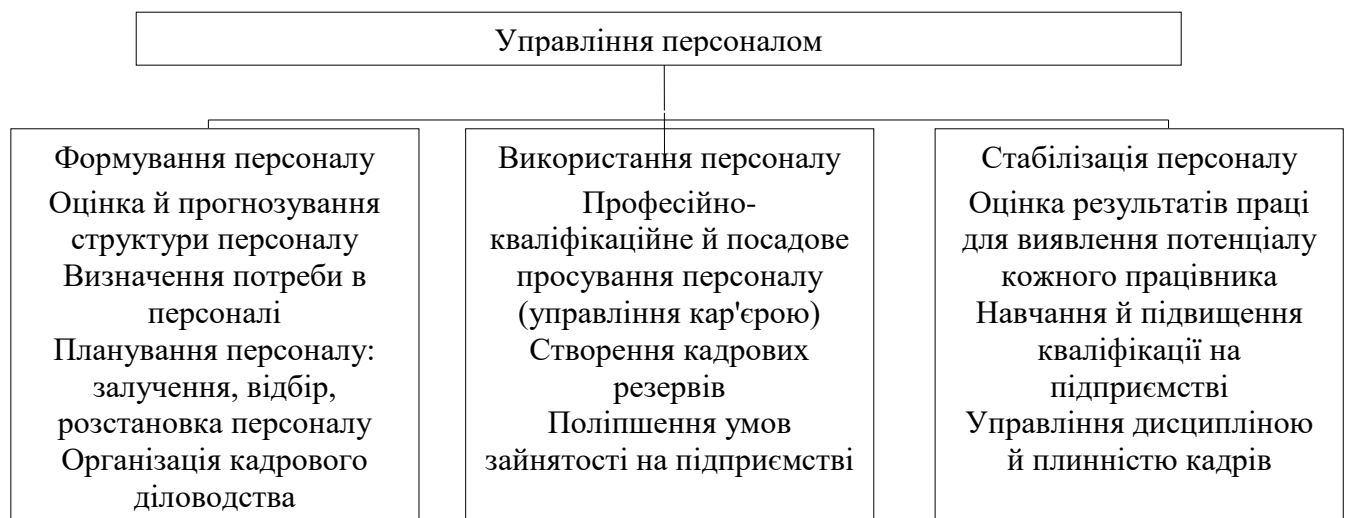


Рисунок 2.4 – Етапи управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Одним з напрямів процесу формування персоналу є визначення потреби в персоналі. Цей етап передбачає визначення кількісної потреби підприємства в персоналі. Оцінка й прогнозування структури персоналу дозволяє визначити якісну потребу в кадрах. У цілому ці напрями є невід'ємними елементами кадрового планування й дозволяють визначити кадрову потребу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» відповідно до категорій, професій, спеціальностей, рівня кваліфікаційних вимог до персоналу підприємства.

Потреба підприємства в персоналі може бути задоволена за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела є можливостями й резервами підприємства в самозабезпеченні персоналом. Використання внутрішніх резервів для забезпечення потреби підприємства в персоналі

здійснюється через розроблення плану кар'єри персоналу.

Зовнішні джерела – це об'єкти професійної інфраструктури (суб'єкти ринку праці), які забезпечують остаточну потребу підприємства у персоналі. Зовнішній набір проводиться не тільки в разі відсутності претендента на підприємстві, але й для збагачення кадрового потенціалу підприємства. Зовнішній набір здійснюється різними способами.

Основними джерелами забезпечення потреби ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в кадрах є:

1. Спеціалізовані організації з підбору персоналу (кадрові, рекрутингові агентства, консалтингові фірми та ін.).
2. Державні служби зайнятості населення.
3. Профільні навчальні заклади (ВНЗ, професійні училища, курси та ін.).
4. Контактні аудиторії (PR-заходи).
5. Бази даних підприємства, Internet і засоби масової інформації.
6. Підприємства-конкуренти.

Вибір способів формування персоналу залежить від можливостей підприємства, а також ситуації на ринку праці.

До активних способів забезпечення потреби в персоналі належать наступні:

A1. Набір персоналу в профільних навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод.

A2. Проведення PR-заходів на місцевому ринку праці (рекламні компанії, виставки, семінари й т.д).

A3. Вербування персоналу через робітників підприємства.

A4. Укладання угод з іншими працедавцями про умови надання кадрових ресурсів і послуг.

A5. Використання баз даних підприємства, Internet, засобів масової інформації.

До пасивних способів забезпечення потреби в персоналі можна віднести наступні.

П1. Публікації про вакантні місця в засобах масової інформації й спеціальних виданнях.

П2. Надання заявок щодо вакансій у служби зайнятості (біржі праці).

П3. Використання послуг консультантів з персоналу й спеціалізованих посередницьких фірм щодо найму персоналу.

У табл. 2.6 наведено процедуру вибору джерел забезпечення потреби в персоналі залежно від ситуації на ринку праці.

Таблиця 2.6 – Вибір джерел та способів забезпечення потреби в персоналі

Ситуація на ринку праці	Способи залучення персоналу	
	Низькі витрати на придбання персоналу	Високі витрати на придбання персоналу
Сприятлива	(А3), (А5), (П1), (П2)	(А1), (А2), (А4), (П3)
Урівноважена	(А3), (А5), (П1) (П2)	(А2), (А4), (П3)
Напружена	(А3), (А5) (П1)	(А4)

Подані в табл. 2.6 варіанти способів залучення персоналу пов'язані із зовнішніми джерелами забезпечення потреби в кадрах. Проте джерелом забезпечення потреби в підприємстві є також й власні кадрові резерви ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». В цьому випадку основними способами забезпечення потреби в персоналі є:

- переміщення персоналу в межах одного або декількох підрозділів, причому воно може відбуватися або з відповідним перенавчанням, або без нього;
- переміщення персоналу на більш високий ієрархічний рівень (як правило, з отриманням додаткового навчання);
- формування нової функціональної ролі персоналу в межах колишнього робочого місця за відповідного додаткового навчання.

Однією з найважливіших функцій кадрової служби ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» з формування персоналу є визначення вимог до претендентів. Цей процес дозволяє здійснити відбір кандидатів відповідно до вимог

підприємства, а також визначити конкурентоспроможність кандидата на ринку праці, сформувані вимоги до робочих місць. У цілому вимоги до персоналу можна класифікувати таким чином (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Класифікація вимог до персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Параметри, що містять результативність праці працівника підприємства, включають певний набір особистих якостей працівника. За оцінками західних фахівців, ці якості зводяться до наступного [51]:

- бажання й здібності до навчання;
- різнобічність і гнучкість інтересів, талантів, ерудиція працівника;
- високий професіоналізм у вибраній сфері;
- навички спілкування;
- уміння творчо вирішувати проблеми;
- здатність працювати в колективі.

Потрібно відмітити, що останнім часом багато провідних компаній світу переглянули свої вимоги до майбутніх службовців. Якщо раніше пріоритет віддавався, в основному, рівню освіти, то тепер компанії все більшу увагу надають різнобічності талантів потенційних робітників, їхній ерудиції. На думку керівника великої японської корпорації «Омрон» «... важливим є талант як такий, незалежно від сфери його прояву» [22].

Аналіз вимог до робочих місць на ринку праці дозволив визначити основні параметри вимог до претендентів на ринку праці і подати їхню кількісну оцінку. Вимоги працедавця до претендентів, які складені за даними державної служби зайнятості й кадрових агентств, подані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Вимоги працедавця до кандидата у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Вимоги	Вимоги посередників на ринку праці	
	державна служба зайнятості	приватні кадрові агентства
1	2	3
Індивідуальні особливості особи		
Стать	Більш 11% всіх вакансій тільки для жінок	Переважання вакансій для жінок тільки для спеціалістів з педагогіки та обліку
Вік	Немає даних	Чоловіки: 23 – 45 років жінки: 23 – 40 років
Зовнішній вигляд	Невідповідний зовнішній вигляд – основна причина відхилення кандидатури	
Здоров'я	Немає даних	Немає даних
Особисті якості (комунікабельність, активність й ін.)	Залежать від специфіки пропонованої роботи	
Професійно-кваліфікаційні вимоги		
Досвід роботи на посаді/спеціальності	18 – 74 % вакансій	від 2 років 71 – 93 % вакансій
Знання ринку	Немає даних	0 – 15 % вакансій
Наявність сталих ділових зв'язків або клієнтської бази	Немає даних	0 – 26 % вакансій
Освітній рівень	Указується в загальному вигляді (в/о гуманітарна, технічна, медична, юридична). Середній бал випускника 4,5 – 4,75. В окремих випадках указуються конкретні вищі навчальні заклади	
Спеціальність/спеціалізація	В основному вказується посада	
Додаткові професійні знання	Немає даних	6 – 58 % вакансій
Знання в суміжних галузях	Немає даних	3 – 14 галузей знань
Комп'ютерна грамотність	10 – 100 % вакансій	12 – 100 % вакансій
Знання комп'ютерних програм	Залежать від специфіки пропонованої роботи	
Знання іноземних мов	0 – 21 % вакансій	5 – 35 % вакансій
Додаткові навички (права водіїв, спорт)	Залежать від специфіки пропонованої роботи	
Відповідність умовам роботи		
Середня зарплата, грн./міс.	350 – 750	1500 – 3000
Район мешкання	Немає даних	0 – 42 % вакансій
Згода на відрядження	Немає даних	0 – 42 % вакансій

Результатом аналізу вимог до персоналу є визначення якостей ідеального, найбажанішого працівника підприємства. Аналіз вимог працедавців показав, що найбажанішим для підприємства є «інноваційний робітник», який має такі особисті характеристики, як інтелектуальний розвиток, висока професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку. Ієрархію вимог до «інноваційного робітника» подано на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Вимоги до ідеального працівника підприємства

Таким чином, основною метою працедавця у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є «інноваційний працівник», професіонал, здатний до сприйняття знань, творчого мислення, активного пошуку нових рішень. У той же час претенденти, які мають цінні для підприємства характеристики, у свою чергу, ставлять вимоги до робочих місць і умов зайнятості. Згруповані вимоги до працедавця подано на рис. 2.7.

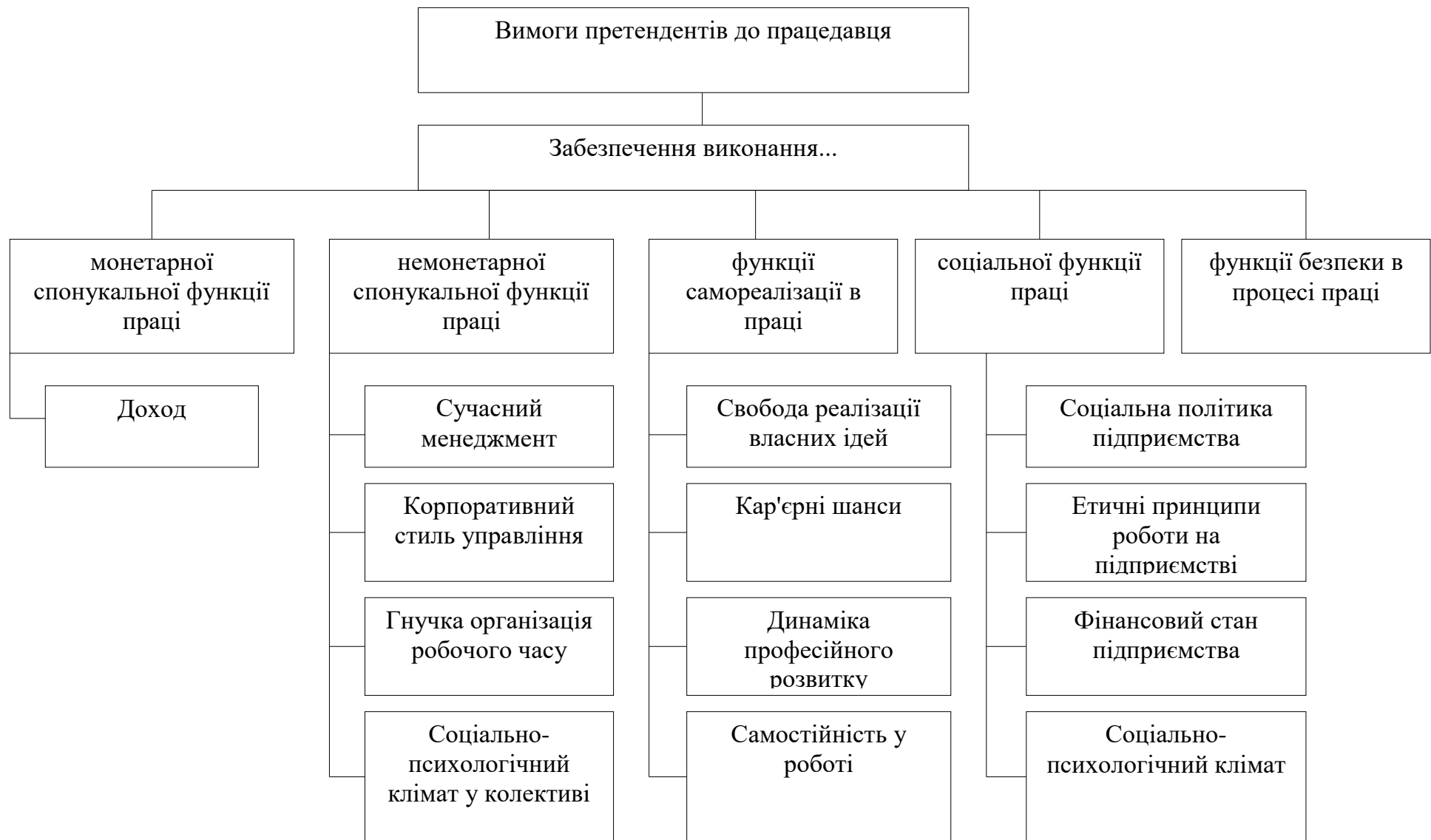


Рисунок 2.7 – Класифікація вимог (запитів) до працедавця

Запити до працедавця знаходяться у взаємозв'язку з функціями праці, які є головними мотиваційними чинниками під час прийняття рішення про працевлаштування. Взаємозв'язок вимог до працедавця з функціями праці показаний на рис. 2.8.

Для виявлення запитів претендентів до працедавця, які домінують на ринку праці, використовуються наступні методи [46, 54]:

- опитування цільових груп потенційних претендентів на систематичній основі;
- аналіз статистики, диференційованої за основними факторами плинності кадрів, втрат робочого часу та ін.;
- опитування претендентів (у формі анкетування або співбесіди) про їх уявлення й очікування з погляду позитивного іміджу працедавця на ринку праці;
- виявлення думок експертів-посередників на ринку праці (працівників
- опитування персоналу конкретних підприємств про відповідність їхніх очікувань реальним проявам іміджу працедавця.

Слід зазначити, що вказаний зміст запитів до працедавця може змінюватися залежно від методу дослідження, від групи респондентів, а також з часом. Основною групою респондентів для дослідження ринку праці були молоді спеціалісти – випускники ВНЗ з вищою економічною або технічною освітою у віці 23-35 років.

Маркетингові дослідження ринку праці дозволяють оцінити й співставити вимоги до умов зайнятості як претендента на посаду, так і працедавця. Це дозволить поліпшити умови зайнятості у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», підвищити його імідж на ринку праці, покращити ситуацію на ринку праці регіону в цілому.

Потрібно відзначити, що в умовах значного безробіття саме працедавець знаходиться в більш вигідному становищі, що втім, не означає, ніби дослідження ринку праці не має сенсу.



Рисунок 2.8 – Взаємозв'язок вимог до працедавця з функціями праці кадрових агентств, консультантів кадрових центрів, служб зайнятості й т.п.)

Недолік інформації про ринок праці, вимоги працівників та конкурентах призводить до непрогнозованих втрат персоналу, що викликає збільшення термінів виконання завдань, зниження результативності роботи всього підприємства, фінансові втрати. Це особливо характерно для великих міст, де, порівняно з іншими регіонами, більш розвинена інфраструктура, значна кількість суб'єктів ринку праці й значна пропозиція робочої сили, що ускладнює відбір персоналу.

Таким чином, здійснення маркетингових досліджень ринку праці дозволить урахувати як інтереси працедавців під час пошуку кваліфікованого персоналу, так й інтереси працівників ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», що дозволить підвищити привабливість зайнятості у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» й у галузі.

2.3. Оцінка діючої підсистеми маркетингової політики

Процес оцінки результатів діяльності підсистеми маркетингу повинен бути систематичним, організованим, направленим на порівняння витрат і результатів, а також на співвідношення цих результатів із підсумками діяльності за минулі періоди. Іншим показником оцінки результативності діяльності підсистеми маркетингу персоналу є рівень відповідності поставлених цілей і завдань виконуваним функціям. Результати оцінки слугують підсумковими індикаторами, які дозволяють робити висновки про якість маркетингу персоналу підприємства.

Оцінка результативності діяльності підсистеми маркетингу персоналу повинна враховувати особливості функціонування всієї кадрової служби підприємства. Дослідження свідчать про те, що зазвичай витрати на кадрову службу не перевищують 2-3 % всього операційного бюджету підприємства [14]. Проте детальний аналіз ефективності діяльності системи управління персоналом дозволяє виявити можливості економії часу, фінансових і трудових ресурсів, підвищення рівня мотивації працівників, зростання обсягів

виробництва. До показників ефективності кадрової служби належать також і параметри, які дозволяють визначити результативність підсистеми маркетингу персоналу підприємства.

Ефективність підсистеми маркетингу підприємства доцільно розглядати за трьома основними критеріями: з позиції працівника підсистеми, з позиції кадрової служби й підприємства в цілому.

Критеріями ефективності підсистеми маркетингу підприємства з позиції працівника є:

- зацікавленість у виконанні завдань;
- можливість творчої реалізації;
- ступінь самостійності в прийнятті рішень;
- задоволеність оплатою й умовами зайнятості, технічною й технологічною регламентацією закріплених за підсистемою функцій;
- наявність соціальних пільг і гарантій;
- можливість власного самовдосконалення, розвитку ділової кар'єри;
- можливість проходження навчання;
- доступ до участі в управлінні підприємством;
- зниження рівня конфліктності в колективі;
- наявність компетентного керівництва, рівень протистояння інноваціям з боку керівництва;
- економічна стабільність і рентабельність підприємства.

Критеріями ефективності підсистеми маркетингу підприємства з позиції кадрової служби є:

- ефективність виконання функцій маркетингу персоналу;
- економічність організаційної структури;
- ступінь централізації й децентралізації повноважень;
- обсяги, якість і швидкість оброблення інформації (інформаційне забезпечення документації);
- стан виконавської дисципліни, відповідальність і компетенція

персоналу підсистеми;

- соціально-психологічний клімат у колективі;
- рівень плинності кадрів;
- терміни та якість задоволення потреби в персоналі;
- виконання бюджету й можливості економії коштів, які виділяються,

на витрати кадрової служби;

- покращання умов для професійного зростання персоналу;
- підвищення рівня продуктивності праці;
- підвищення рівня використання персоналу підприємства;
- підвищення якості, своєчасності й оперативності рішень, які

приймаються в системі правління персоналом.

Критеріями ефективності підсистеми маркетингу підприємства з позиції підприємства є:

- зниження витрат на розвиток системи управління персоналом;
- забезпечення якісної цілісності й кількісної стабільності трудового

колективу;

- забезпечення конкурентоздатності персоналу підприємства;
- формування гнучкої кадрової політики із урахуванням впливу ринку

праці;

- прогнозування прихованого безробіття на підприємстві;
- розвиток соціальної інфраструктури;
- підвищення зацікавленості працівників підприємства в результатах

своєї праці;

- підвищення якості виробленої продукції (робіт, послуг);
- підвищення рівня прибутковості підприємства як чинник стійкого

положення на ринку.

Серед різноманітних організаційно-економічних заходів, направлених на підвищення результативності функціонування підсистеми маркетингу, особливу увагу слід надавати:

- удосконаленню структури управління підсистеми маркетингу підприємства, установленню раціонального діапазону централізації й децентралізації функцій управління, відділенню цих функцій від інших підсистем управління;
- здійсненню автоматизації функцій підсистеми маркетингу підприємства з використанням нових комп'ютерних технологій під час дослідження ринку праці;
- стимулюванню раціоналізації чисельності працівників підсистеми маркетингу підприємства.

Оцінку результативності діяльності підсистеми маркетингу підприємства пропонується здійснювати за чотирма напрямками: аналітичним, виробничим, рекламно-інформаційним і управлінським.

До показників першої групи пропонується вносити такі параметри: коефіцієнт профільних штатних одиниць, коефіцієнт профільних працівників на кожному етапі життєвого циклу персоналу, коефіцієнт питомої ваги працівників, якісні характеристики персоналу, які задовольняють сучасні вимогам ринку праці, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві, конкурсний коефіцієнт на вакантні позиції на підприємстві.

До показників виробничої ефективності належать: коефіцієнт кадрового резерву, коефіцієнт ефективності внутрішньо-організаційного підбору на вакантні штатні одиниці, коефіцієнт прийому працівників на вакантні місця, ефективність задоволення потреби в персоналі, час реакції на перше інтерв'ю, стартовий час.

Як показник рекламно-інформаційної ефективності функціонування підсистеми маркетингу слід використовувати ефективність різних джерел реклами.

Управлінську ефективність діяльності підсистеми маркетингу оцінюють на підставі аналізу показників, які характеризують підготовку й компетенцію спеціалістів, розподіл повноважень у системі управління персоналом з

реалізації маркетингових заходів у сфері персоналу й удосконалення функціональних взаємозв'язків підприємства і маркетингового середовища. До цієї групи рекомендується віднести такі параметри: коефіцієнт чинних функціонально-технологічних документів (Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, регламенти роботи й т.д.) підприємства, показник інтенсивності праці, рівень використання робочого часу. Також до цієї групи показників належать показники рівня оперативності роботи підсистеми маркетингу персоналу (встановлений нормативний термін виконання завдання, ступінь розподілу праці в підсистемі маркетингу).

У табл. 2.8 подано показники результативності підсистеми маркетингу персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Аналіз цих показників дозволяє виявити основні тенденції роботи з персоналом, організаційно-управлінські недоліки кадрової служби підприємства.

Таблиця 2.8 – Показники результативності підсистеми маркетингу персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Показник	Складові елементи результативності підсистеми
1	2
Аналітична складова	
$K^{пр.ш.о.} = \frac{\Psi^{пр.ш.о.}}{\Psi^{з.ш.о.}}$	$K^{пр.ш.о.}$ – коефіцієнт профільних штатних одиниць; $\Psi^{пр.ш.о.}$ – кількість профільних штатних одиниць; $\Psi^{з.ш.о.}$ – загальна кількість штатних одиниць.
$K^{пр.ш.о.i} = \frac{\Psi^{пр.ш.о.i}}{\Psi^{з.ш.о.}}$	$K^{пр.ш.о.i}$ – коефіцієнт профільних працівників на кожному етапі життєвого циклу персоналу; $\Psi^{пр.ш.о.i}$ – кількість профільних робітників, які працюють у конкретний період життєвого циклу персоналу.
$K^{п.я.х.} = \frac{\Psi^{я.х.}}{\Psi^{з.ш.о.}}$	$K^{п.я.х.}$ – коефіцієнт питомої ваги працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці; $\Psi^{я.х.}$ – чисельність працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці.
$K^{тек.пер.} = \frac{\Psi^{зв.тек.пер.}}{\Psi^{з.ш.о.}}$	$K^{тек.пер.}$ – коефіцієнт плинності персоналу; $\Psi^{зв.тек.пер.}$ – кількість працівників, які звільнилися через плинність за період часу, люд.
$K^{ек.прив.i} = \frac{ЗП_i}{ЗП^c_i}$	$K^{ек.прив.i}$ – коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві; $ЗП_i$ – заробітна плата працівників і-го профілю на підприємстві, грн. $ЗП^c_i$ – середня заробітна плата працівників і-го профілю на ринку праці, грн.

Продовження таблиці 2.8

1	2
$K^{KB} = K^K : K^B$	Конкурс на вакантні позиції на підприємстві: K^{KB} – конкурсний коефіцієнт на вакантні позиції на підприємстві; K^K – кількість кандидатів, люд K^B – кількість вакансій, шт.
Виробнича складова	
$K^{кр} = Ч^{р.ш.о.} : Ч^{з.ш.о.}$	Визначення внутрішньоорганізаційних резервів на задоволення потреби в персоналу: $K^{кр}$ – коефіцієнт кадрового резерву; $Ч^{р.ш.о.}$ – кількість резервістів – приймачів вакантних штатних одиниць, люд.
$K^{е.вп.} = Ч^{вак.ш.о.} : Ч^{з.вак.}$	$K^{е.вп.}$ – коефіцієнт ефективності внутрішньоорганізаційного підбору персоналу на вакантні штатні одиниці; $Ч^{вак.ш.о.}$ – кількість вакантних штатних одиниць, закритих за рахунок власних працівників за певний період, шт.; $Ч^{з.вак.}$ – загальна кількість вакантних штатних одиниць за певний період, шт.
$K^{пр.і} = Ч^{пр.і} : Ч^{пр.з.}$	Коефіцієнт працівників, які приймаються за рахунок і - го джерела задоволення потреби підприємства в персоналі: $K^{пр.і}$ - коефіцієнт прийому працівників на вакантні місця за рахунок і – го джерела задоволення потреби підприємства в персоналі;
	$Ч^{пр.і}$ – кількість прийнятих працівників з і – джерела задоволення потреби підприємства в персоналі, люд.; $Ч^{пр.з.}$ – загальна кількість прийнятих працівників, люд.
$E^{д.з.п.і} = З^{підб.і} : Т^{ст.}$	$E^{д.з.п.і}$ – ефективність і -го джерела задоволення потреби підприємства в персоналі; $З^{підб.і}$ – затрати на підбір спеціаліста для і –го джерела, грн.; $Т^{ст.}$ - стартовий час, дн.
$T_{в.} = D_{ін.} - D_{з.}$	$T_{в.}$ – час заповнення вакантної позиції, дн.; $D_{ін.}$ – дата першого інтерв'ю; $D_{з.}$ – дата подання заявки на підбір персоналу.
$T_{з.} = D_{пп.} - D_{з.}$	$T_{з.}$ – час заповнення вакантної позиції, днів; $D_{пп.}$ – дата прийняття пропозиції.
$T_{ст.} = D_{вр.} - D_{з.}$, или $T_{ст.} = D_{за.} - D_{з.}$	$T_{ст.}$ – стартовий час; $D_{вр.}$ – дата виходу на роботу; $D_{за.}$ – дата закінчення адаптації.
Рекламно-інформаційна складова	
$E^{р.і} = З^{рекл.і} : Ч^{відг.і}$	$E^{р.і}$ - ефективність і –го джерела реклами; $З^{рекл.і}$ - сума витрат на рекламу в і – го джерела, грн. $Ч^{відг.і}$ - кількість претендентів, які відгукнулися на і –е джерело реклами, люд.

Продовження таблиці 2.8

1	2
Управлінська складова	
$K_{\text{ФТД}} = \frac{\text{Ч}_{\text{затв.ФТД}}}{\text{Ч}_{\text{з.ФТД}}}$	<p>Підготовка компетенції спеціалістів, розподіл повноважень у системі управління персоналом з реалізації маркетингових досліджень ринку праці й удосконалення функціональних взаємозв'язків підприємства й маркетингового середовища.</p> <p>$K_{\text{ФТД}}$ – коефіцієнт чинних функціонально-технологічних документів (Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, регламенти роботи й т.д.) підприємства;</p> <p>$\text{Ч}_{\text{затв.ФТД}}$ – кількість затверджених ФТД, шт.;</p> <p>$\text{Ч}_{\text{з.ФТД}}$ – загальна кількість розроблених ФТД, шт.</p>
$K_{\text{ін}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{\text{вр.ф.}}}{\sum_{i=1}^n K_{\text{вр.пл.}}}$	<p>Показник інтенсивності праці:</p> <p>$\sum_{i=1}^n K_{\text{вр.ф.}}$ и $\sum_{i=1}^n K_{\text{вр.пл.}}$ - фактичний і плановий час виконання і-го завдання (виду документу), час.;</p> <p>n – кількість завдань (документів), шт.</p>
$K_{\text{врч.}} = \frac{\sum_{i=1}^m (t_{\text{вч.з}} - t_{\text{вч.н}})}{\sum_{i=1}^m T_{\text{зм.}}}$	<p>Рівень використання робочого часу:</p> <p>$t_{\text{вч.з}}$ - втрати робочого часу, які залежать від працівника, окрім нормативних перерв на відпочинок і особистий час, хв.;</p> <p>$t_{\text{вч.н}}$ - втрати робочого часу, які не залежать від працівника, хв.;</p> <p>$T_{\text{зм.}}$ - змінний фонд часу, хв.;</p> <p>m – кількість змін, шт.</p>
$K_{\text{оп.}} = \frac{\sum_{i=1}^n (D_i - d_i) * K_i + \dots + (\frac{D_n - d_n}{D_n}) * K_n}{\sum_{i=1}^n D_i K_i * D_2 K_2 + \dots + D_n K_n}$	<p>Показник рівня оперативності роботи підсистеми маркетингу персоналу:</p> <p>D_1, D_2, \dots, D_n – встановлений (нормативний) термін виконання відповідного завдання (виду документу), днів;</p> <p>d_1, d_2, \dots, d_n - відставання від прийнятого терміну виконання відповідного завдання (виду документа: за дострокового виконання = 0), днів;</p> <p>K_1, K_2, \dots, K_n - умовні коефіцієнти, які характеризують різні завдання (види документів за ступенем важливості);</p> <p>n – кількість завдань (документів), шт.</p>
$K_{\text{р.н.}} = 1 - \frac{\sum_{j=1}^n t_{\text{ср.}}}{\sum_{j=1}^n T}$	<p>Ступінь розподілу праці в підсистемі маркетингу персоналу:</p> <p>$K_{\text{р.н.}}$ – коефіцієнт розподілу праці в підсистемі;</p> <p>$\sum_{j=1}^n t_{\text{ср.}}$ - час на виконання суміжної роботи, час.;</p> <p>$\sum_{j=1}^n T$ — загальний час робочого дня працівників підсистеми маркетингу персоналу, час.;</p> <p>n — чисельність підсистеми маркетингу персоналу, люд.</p>

Важливим показником аналітичної результативності у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є динаміка кількісного складу персоналу підприємства, якісні

характеристики якого задовольняють сучасні вимоги, які ставляться до професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. Позитивна динаміка значення цього показника, зазвичай, супроводжується зниженням плинності кадрів, зростанням конкурентоспроможності персоналу. Це визначається шляхом аналізу плинності кадрів і її причин.

Одним з прийомів зниження плинності є забезпечення умов зайнятості, які задовольняють вимоги працівників, підвищують привабливість підприємства як працедавця на ринку праці. Привабливість підприємства на ринку праці залежить від його фінансових можливостей, проте за неможливості забезпечити більш вигідні, порівняно з конкурентами, умови оплати праці, підприємству слід залучати соціальні й професійні показники зайнятості, що дозволить знизити текучість кадрів і стабілізувати колектив.

Показники виробничої результативності дозволяють оцінити ефективність джерел задоволення потреби в персоналі через співставлення питомої ваги кожного джерела в структурі персоналу підприємства й фінансових витрат, пов'язаних з використанням кожного із джерел. Це дозволяє робити висновок про якість процесу відбору персоналу підприємством.

Рекламно-інформаційна результативність оцінюється на підставі фінансових витрат рекламодавця. У цьому випадку підприємство повинне прагнути досягнення співвідношення «мінімум витрат – максимальна реакція на рекламу». Ця умова набуває важливого значення при зростанні коефіцієнта підбору персоналу.

Узагальнюючими показниками діяльності всієї підсистеми маркетингу персоналу є показники управлінської результативності цієї системи. Використання показників управлінської результативності потребує витрат часу, протягом якого повинні встановитися функціональні взаємозв'язки й визначитися кінцеві результати праці працівників підсистеми маркетингу персоналу.

Результати оцінки результативності діяльності підсистеми маркетингу персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» подані в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка результативності проведення маркетингових досліджень ринку праці для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Найменування показника	Умовне позначення	ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»
1	2	3
Аналітична результативність		
Коефіцієнт профільних штатних одиниць.	$K_{\text{пр.ш.о.}}$	0,006
Коефіцієнт питомої ваги працівників, якісні характеристики яких задовольняють вимоги ринку праці.	$K_{\text{п.я.х.}}$	0,8
Коефіцієнт плинності персоналу.	$K_{\text{тек.пер.}}$	0,031
Коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві.	$K_{\text{ек.прив.}}$	0,7
Конкурсний коефіцієнт на вакантні позиції в організації.	$K_{\text{кв.}}$	1,5
Виробнича результативність		
Коефіцієнт кадрового резерву.	$K_{\text{кр.}}$	0,08
Коефіцієнт ефективності внутрішньоорганізаційного підбору персоналу на вакантні штатні одиниці.	$K_{\text{е.вп.}}$	0,38
Коефіцієнт питомої ваги працівників, які приймаються за рахунок і-го джерела задоволення потреби підприємства в персоналі (за останній календарний рік):		
$i = 1$ — спеціалізовані організації з підбору персоналу;	$K_{\text{пр.1}}$	-
$i = 2$ — ЗМІ;	$K_{\text{пр.2}}$	0,08
$i = 3$ — контактні аудиторії (знайомства, протекція);	$K_{\text{пр.3}}$	0,16
$i = 4$ – служби зайнятості.	$K_{\text{пр.4}}$	0,46
Ефективність і-го джерела задоволення потреби в персоналі.	$E_{\text{д.з.п.1}}$	-
	$E_{\text{д.з.п.2}}$	61
	$E_{\text{д.з.п.3}}$	-
	$E_{\text{д.з.п.4}}$	-
Час реакції на перше інтерв'ю для і-го джерела задоволення потреби в персоналі.	$T_{\text{р1}}$	14
	$T_{\text{р2}}$	7
	$T_{\text{р3}}$	7
	$T_{\text{р4}}$	14
Час заповнення вакантної позиції за допомогою і-го джерела задоволення потреби в персоналі.	$T_{\text{з1}}$	60
	$T_{\text{з2}}$	60
	$T_{\text{з3}}$	60
	$T_{\text{з4}}$	60
Стартовий час.	$T_{\text{ст1}}$	35
	$T_{\text{ст2}}$	42
	$T_{\text{ст3}}$	59
	$T_{\text{ст4}}$	49
Рекламно-інформаційна результативність		
Ефективність і-го джерела реклами:		
$i = 1$ – розсилання в спеціалізовані організації з підбору персоналу;	$E_{\text{р.1}}$	-
$i = 2$ – тематичні засоби масової інформації;	$E_{\text{р.2}}$	250
$i = 3$ – контактні аудиторії (знайомства, протекція);	$E_{\text{р.3}}$	200
$i = 4$ - служби зайнятості.	$E_{\text{р.4}}$	216

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
Управлінська результативність		
Коефіцієнт чинних функціонально-технологічних документів (Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, регламенти роботи й т.д.) підприємства.	К _{ФТД} .	0,57
Коефіцієнт розподілу праці в підсистемі маркетингу персоналу.	К _{р.п.}	0,59

Аналіз результатів маркетингового дослідження ринку праці за допомогою підсистеми маркетингу персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» дозволяє зробити наступні висновки.

Кадрова результативність. Як показує аналіз табл. 2.9, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» має незначну кількість працівників кадрової служби, яка зумовлена тим, що кадрова служба виконує незначну кількість функцій з управління персоналом. У цих умовах кількість підсистеми маркетингу персоналу може становити 1-2 людини, які мають виконувати функції, що пов'язані з маркетинговими дослідженнями ринку праці.

Слід сказати, що серед основних функцій маркетингу персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» здійснюються тільки окремі функції, зокрема, пошук та підбір персоналу, робота з суб'єктами ринку праці, рекламна діяльність на ринку праці. Незважаючи на те, що ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» визнає потребу у кваліфікованому персоналі (як робочих спеціальностей, так й управлінських робітників), системних досліджень ринку праці на підприємстві не здійснюється. Це є недоліком кадрової роботи на підприємстві, знижує її ефективність та обмежує можливості формування й ефективного використання персоналу підприємства. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» має досить велику частку персоналу, якісні характеристики якого відповідають вимогам ринку праці. У той час ці дані є досить умовними, оскільки масштабні дослідження вимог до персоналу, які висуваються на ринку праці, не проводилися.

Показники плинності кадрів досліджуваного підприємства знаходяться в допустимих межах, які за даними деяких спеціалістів становлять 3 %. Допустимий рівень плинності кадрів дозволяє підприємству здійснювати планомірне відновлення персоналу за рахунок більш кваліфікованих

працівників. Така тенденція негативно впливає на конкурсний коефіцієнт на вакантні позиції підприємства.

За результатами табл. 2.9 важливо також відмітити, що рівень привабливості роботи на підприємстві є невисоким, оскільки середня заробітна платня становить 70-97 % від середньої оплати праці в галузі. Тому однією з основних причин вивільнення персоналу підприємства є незадоволення рівнем оплати праці. Рівень економічної привабливості підприємства нижче середнього на ринку праці Криворізького, що може негативно позначитися на стабільності трудового колективу через збільшення коефіцієнта плинності, якості трудового потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організаційна результативність. Показники кадрового резерву підприємства свідчать, що із зростанням чисельності персоналу підприємства важливим напрямом кадрової роботи є формування кадрового резерву, результатом чого є збільшення можливостей задовольнити потребу в персоналі за рахунок внутрішніх джерел.

Ефективність кожного джерела задоволення потреби в персоналі залежить від співвідношення витрат і часу на задоволення потреби. Відмітною особливістю є час реакції на перше інтерв'ю з претендентами, спеціалізованими організаціями з підбору персоналу. Це означає, що вони самостійно проводять попередній відбір кандидатур і надають робітників, якісні характеристики яких у найбільшій мірі задовольняють вимоги замовника. Такий порядок є ефективним, перш за все, під час пошуку висококваліфікованого або ексклюзивного спеціаліста. Для поточної роботи з підбору персоналу достатньо використовувати решту засобів, які набагато дешевші. Кажучи про час пошуку спеціаліста, важливо відмітити, що на сучасному етапі розвитку ринку праці Криворізького регіону найбільш поширеними з методів залучення персоналу є робота з державною службою зайнятості, засобами масової інформації, про що свідчать показники стартового часу та рекламно-інформаційної результативності. Звернення до кадрових агентств для більшості підприємств

регіону є досить дорогим, хоча й результативним.

Дані табл. 2.9 дозволили встановити, що в процесі формування персоналу підприємства знизилися втрати робочого часу – часовий інтервал між звільненням робітника й прийняттям нового працівника, протягом якого незаповнене робоче місце не проводить продукцію; витрати часу робітників кадрової служби, які оформляють документацію; втрати, викликані проведенням процедури найму працівників на вакантне робоче місце, до яких належать:

- витрати на пошук кандидатів (оголошення в засобах масової інформації, робота з службою зайнятості, кадровими агентствами та ін.);
- витрати на відбір кандидатів (витрати робочого часу кадрової служби, яка здійснює процедуру відбору-тестування, співбесіда, розгляд анкет, перевірка даних та ін., а також фінансові витрати на ці процедури);
- витрати, викликані оформленням прийнятих на роботу (витрати робочого часу працівників кадрової служби, які здійснюють це документальне оформлення);
- прямі витрати на пошук, відбір і оформлення кандидатів у вигляді оплати послуг кадрових агентств, реклами та ін.

Рекламно-інформаційна результативність. Аналіз табл. 2.9 показав, що найефективнішим джерелом реклами за реалізації заходів щодо пошуку і підбору персоналу підприємства є засоби масової інформації (реклама в спеціалізованих друкованих виданнях, реклама на радіо, телевізійна реклама).

Використання електронних тематичних джерел є досить розповсюдженим на ринках праці великих міст, проте в Криворізькому регіоні це джерело рекламної інформації використовується не досить часто, що зумовлене обмеженими можливостями швидкого доступу до обчислювальної техніки й відповідного програмного забезпечення в претендентів у процесі пошуку роботи. У той час пошук спеціалістів за допомогою Internet часто застосовується підприємством внаслідок невисоких витрат на його використання, інформативність, зручність. Сьогодні перспективні

професіонали, які шукають кращі умови працевлаштування, розміщують свої міні-резюме на спеціальних сайтах в Internet.

Управлінська результативність. Оцінка кількості чинних (затверджених) функціонально-технологічних документів дозволила визначити тенденцію зменшення коефіцієнта чинних функціонально-технологічних документів. На додаток до цього слід відмітити той факт, що в організаціях з більшою чисельністю персоналу існує більш детальний і конкретизований розподіл праці на кожному робочому місці. Цей розподіл потребує визначення з боку працівників кадрової служби й закріплення у вигляді затвердженого керівництвом документа.

Показник рівня розподілу праці напряму залежить від чисельності персоналу підприємства, у більш масштабних за чисельністю підприємствах має місце більший обсяг виконуваних функцій, які закріплені за конкретним працівником. Проте зростання чисельності персоналу знижує рівень виконання суміжних функцій, про що свідчать зміни коефіцієнта розподілу праці в підсистемі маркетингу персоналу.

Результати дослідження з оцінки результативності маркетингових досліджень ринку праці в підсистемі маркетингу персоналу надала можливість виявити основні фактори, які впливають на якість оцінки результативності кадрової служби, до яких належать сфера (галузь) діяльності підприємства, масштаби підприємства (структура, чисельність, обсяг виконуваних функцій), рівень якісних характеристик і компетенції персоналу, який реалізує функції маркетингу персоналу; рівень організації праці й виробництва, фінансові можливості підприємства.

Результатом оцінки діяльності підсистеми маркетингу персоналу в процесі реалізації методичних підходів до проведення маркетингового дослідження ринку праці є вибір нових і вдосконалення чинних методик роботи з персоналом, а також прогнозування розвитку тенденцій на ринку праці регіону й підприємства під впливом мікро- й макросередовища.

Отже, АСІНО в Україні пропонує лікарські засоби в таких ключових

терапевтичних галузях, як психіатрія, неврологія, кардіологія, терапія, ендокринологія, а також безрецептурні препарати. Сьогодні, портфель медичних препаратів АСІНО в Україні складається з 63 препаратів, серед яких є лікарські засоби, як власного виробництва, так і партнерів – провідних фармацевтичних компаній світу.

Проведений аналіз показав, що виробництво товарної продукції ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» збільшується з кожним роком, що свідчить про покращення попиту на продукцію підприємства, збільшення обсягів збуту, розширення виробництва. Збут своєї продукції підприємство здійснює за допомогою торгових посередників. Для збільшення обсягу продажів, залучення нових клієнтів, розширення ринків збуту і як наслідок цього для одержання прибутку робиться основний акцент на проведення рекламної кампанії. Кошти на просування продукції виділяються з прибутку.

Фінансовий стан ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» оцінено як стабільний, розраховані показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості не відхиляються від нормативних і свідчать про розвиток підприємства.

Відбувається зростання валового прибутку підприємства від реалізації товарів, робіт та послуг, а також прибутку від операційної діяльності, який дорівнює прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, зростання відбувається у значних темпах, зростає чистий прибуток підприємства та показники рентабельності.

Підприємство отримує доходи в поточному році тільки від здійснення основної діяльності – виробництва та реалізації меблів.

Формування персоналу є найважливішим етапом процесу управління персоналом підприємства. Формування персоналу підприємства являє собою особливий напрям кадрової роботи підприємства, у процесі якого закладається основа його кадрового потенціалу й перспективи подальшого розвитку. Використання сучасних методів формування персоналу дозволяє підприємству залучити найбільш конкурентоздатний персонал на ринку праці, визначити можливості ефективного використання власного кадрового потенціалу,

створити умови для навчання й професійного розвитку працівників, сприяти формуванню творчого підходу до роботи й зміцнення корпоративної культури.

До основних напрямів формування персоналу належить оцінка й прогнозування структури персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», визначення потреби в персоналі, планування персоналу (залучення, відбір, розстановка персоналу), організація кадрового діловодства. Усі напрями кадрової роботи підприємства потребують маркетингових досліджень ринку праці та повинні реалізуватися із урахуванням тенденцій розвитку цього ринку та на основі здійснення маркетингових заходів на ринку праці.

Висновки до розділу 2

Одним з напрямів процесу формування персоналу є визначення потреби в персоналі. Цей етап передбачає визначення кількісної потреби підприємства в персоналі. Оцінка й прогнозування структури персоналу дозволяє визначити якісну потребу в кадрах. У цілому ці напрями є невід'ємними елементами кадрового планування й дозволяють визначити кадрову потребу підприємства відповідно до категорій, професії, спеціальностей, рівня кваліфікаційних вимог до персоналу підприємства.

Потреба підприємства в персоналі у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» може бути задоволена за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. До зовнішніх джерел належать державні служби зайнятості населення, кадрові й консалтингові компанії, навчальні заклади, контактні аудиторії (PR-заходи), бази даних підприємства, Internet і засоби масової інформації. На підставі визначення джерел та способів залучення персоналу визначені умови вибору шляхів забезпечення потреби в персоналі залежно від ситуації на ринку праці.

Результати діяльності підприємства в ринковій економіці значною мірою залежать від можливостей залучення персоналу. Можливості залучення необхідного персоналу визначаються умовами зайнятості, які пропонує

підприємство.

Можливості формування підсистеми маркетингу персоналу на підприємстві визначаються низкою умов. Вирішальною з них є результативність функціонування цієї підсистеми. У роботі визначені послідовність і критерії оцінки ефективності підсистеми маркетингу персоналу з позиції працівника підсистеми, кадрової служби й підприємства в цілому.

Оцінку результативності діяльності підсистеми маркетингу персоналу підприємства здійснювали за чотирма напрямками: аналітичним, виробничим, рекламно-інформаційним й управлінським.

Для аналізу результативності маркетингових досліджень ринку праці підприємства здійснено оцінку результативності маркетингу персоналу. За результатами оцінки результативності маркетингу персоналу запропоновано низку заходів щодо вдосконалення кадрової роботи цих підприємств.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ

3.1 Напрями організаційного забезпечення реалізації функції маркетингової політики ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства дозволяє визначити напрями її вдосконалення, упровадження нових методик роботи з персоналом. У практичній діяльності підприємств, зазвичай, використовуються не всі функціональні підсистеми кадрової служби. Динамічний розвиток вітчизняного ринку праці й освітніх послуг, зростаюча конкуренція між підприємствами, у тому числі й у сфері забезпечення людськими ресурсами, ставлять принципово нові вимоги до системи управління персоналом підприємств. Завдання ефективного використання персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» з урахуванням вимог ринку праці визначає необхідність відповідного організаційного забезпечення реалізації функції маркетингу персоналу в системі управління персоналом підприємства. Для досягнення цієї мети варто створити підсистему маркетингу персоналу в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Ефективна реалізація функцій і завдань маркетингу персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» вимагає створення гнучкої й адаптивної системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на дії маркетингового середовища. Можливості створення такої системи залежать від дії багатьох чинників, особливо, від рівня розподілу праці в системі управління персоналом, на підставі якого здійснюється розділення обов'язків і відповідальності між функціональними підсистемами в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Однією з важливих проблем системи управління персоналом ТОВ

«АСІНО УКРАЇНА» залишається невисокий статус кадрової служби, а також досить низька якість підготовки спеціалістів у цій сфері. Це визначає недостатню увагу до деяких функцій кадрової служби підприємства, до яких належить і маркетинг персоналу. У той же час потреба підприємств у кваліфікованій робочій силі, формування нових вимог до персоналу з боку працедавців, проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці визначають необхідність реалізації нових управлінських функцій кадровою службою підприємства, які можуть бути реалізовані на підставі створення підсистеми маркетингу персоналу в системі управління персоналом підприємства. Практична реалізація функцій маркетингу здійснюється у функціональній підсистемі маркетингу персоналу системи управління персоналом підприємства. Ця підсистема має власні цілі й завдання, функції й показники результативності, що визначають ефективність функціонування всієї кадрової служби підприємства.

Можливості формування підсистеми маркетингу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» залежать від низки умов [53,60]:

- масштабу діяльності підприємства (технологічної місткості, галузі діяльності);
- організаційних умов формування системи управління персоналом підприємства;
- розподілу цілей, завдань і функцій відповідно до схеми формування функціонального розподілу праці;
- результатів роботи інших структурних підрозділів або підсистемам кадрової служби підприємства.

У штатному вираженні підсистема маркетингу персоналу підприємства залежить від масштабу діяльності підприємства, обсягу функцій, які виконуються його кадровою службою. Виходячи з кількості завдань, які вирішуються системою управління персоналу й завдань маркетингу персоналу, розробляється структура кадрової служби підприємства, у межах якої формується підсистема маркетингу підприємства у вигляді бюро, групи

кадрової служби. Під час розробки структури кадрової служби перелік підсистем устанавлюється таким чином, щоб кожна з них вирішувала конкретні завдання управління персоналом. Особливості розробки й ведення документації, що регламентують розподіл праці в системі управління персоналом підприємства і підсистемі маркетингу персоналу, визначаються організаційно-розпорядчими документами, які діють на підприємстві. Функції підсистеми маркетингу персоналу підприємства наведені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Функції підсистеми маркетингу персоналу в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Виходячи із запропонованої функціональної структури підсистеми маркетингу персоналу підприємства, на основі функціонального й

технологічного розподілу праці конкретизуються цілі, завдання й функції діяльності цієї підсистеми. Вони фіксуються у відповідних організаційно-розпорядчих і функціонально-технологічних документах. Статус підсистеми, її структурне вираження (бюро, група) закріплюється наказом (розпорядженням) по підприємству за підписом керівника підприємства. Цілі, завдання й функції фіксуються й розподіляються на підставі Положення про структурний підрозділ і посадових інструкцій працівників (дод. В, Г).

У Положенні про кадрову службу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» розглядається підприємство із стандартною структурою функцій кадрової служби. Підсистема маркетингу персоналу фігурує в цьому Положенні нарівні з іншими підсистемами. Зокрема в розділі «Загальні положення» визначається структурний розподіл підсистеми маркетингу персоналу. Це визначає необхідність періодичного перегляду такого документа залежно від змін діяльності кадрової служби підприємства.

У цьому розділі також може бути встановлений порядок взаємодії співробітників підсистеми маркетингу персоналу з іншими працівниками кадрової служби й співробітниками структурних підрозділів підприємства. Цим документом також може бути встановлений порядок розпорядження фінансовими коштами, направленими на забезпечення діяльності кадрової служби й розподілені на проведення маркетингових заходів у сфері персоналу.

У розділі «Завдання» Положення про кадрову службу визначаються завдання підсистеми маркетингу персоналу, направлені на досягнення цілей кадрової служби підприємства.

У розділі «Права» характеризуються повноваження структурного підрозділу. Слід зазначити, що необхідною умовою ефективного функціонування підсистеми маркетингу персоналу є інформаційна забезпеченість цього підрозділу. У зв'язку з цим у Положенні про підсистему маркетингу персоналу слід закріпити право запиту необхідної інформації для забезпечення діяльності підсистеми, а також право регулювання діяльності з

пошуку й підбору персоналу, визначення якісних характеристик персоналу. Це одночасно означає обов'язок інших структурних одиниць підприємства сприяти виконанню підсистемою маркетингу персоналу своїх функцій.

У розділі «Функції» визначаються функціональні напрями діяльності підсистеми, які належать до компетенції підсистеми маркетингу персоналу підприємства.

Для характеристики функцій підсистеми маркетингу персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» варто використовувати принцип розділення функцій маркетингу стосовно функцій маркетингу, що поданий у теорії загального маркетингу [32] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Завдання і функції маркетингу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Завдання	Функції
1	2
Аналітичні	
1.1. Дослідження якісних характеристик персоналу підприємства	1.1.1. Аналіз організаційної структури, штатних посад і категорій персоналу 1.1.2. Сегментація персоналу підприємства. 1.1.3. Внутрішній моніторинг профільних вимог до персоналу. 1.1.4. Дослідження кон'юнктури вимог до персоналу. 1.1.5. Позиціонування якісних характеристик персоналу. 1.1.6. Прогнозування змін у якісних характеристиках персоналу. 1.1.7. Аналіз задоволеності персоналу умовами зайнятості на підприємстві.
1.2. Дослідження ринку праці	1.2.1. Зовнішній моніторинг вимог працедавців і працівників. 1.2.2. Аналіз паперової й комп'ютерної баз даних претендентів на вакантні позиції підприємства. 1.2.3. Аналіз спеціалізованих тематичних джерел інформації. 1.2.4. Сегментування ринку праці. 1.2.5. Аналіз пропозиції персоналу. 1.2.6. Аналіз ринкових показників умов зайнятості на підприємствах профільної сфери діяльності. 1.2.7. Аналіз зовнішніх джерел задоволення потреби в персоналі.

Продовження таблиці 3.1	
1	2
Виробничі	
2. Покращання процесу використання персоналу підприємства	2.1. Оцінка ефективності використання різних джерел задоволення потреби підприємства в персоналі.
Рекламно-інформаційні	
3.1. Організація	3.1.1. Розроблення стратегії рекламної кампанії з пошуку та
реklamної діяльності у сфері персоналу	залучення персоналу. 3.1.2. Аналіз й оцінка ефективності здійснення рекламних заходів у сфері персоналу.
Управлінські	
4.1. Формування стратегії управління персоналом	4.1.1. Організація кадрового, інформаційного й документального забезпечення маркетингових досліджень ринку праці. 4.1.2. Розроблення стратегічних, тактичних та оперативних планів реалізації маркетингових досліджень ринку праці. 4.1.3. Підготовка компетентних спеціалістів для реалізації завдань і функцій маркетингу персоналу.
4.2. Удосконалення системи управління персоналом	4.2.1. Розподіл повноважень у системі управління персоналом з реалізації маркетингових заходів у сфері персоналу. 4.2.2. Удосконалення функціональних взаємозв'язків підприємства з маркетинговим середовищем.

Згідно з цією схемою, функції маркетингу персоналу можна підрозділити на аналітичні, виробничі, рекламно-інформаційні й кадрові.

Аналітичні функції належать, перш за все, до дослідження структури вимог до професійно-кваліфікаційних та особистісних характеристик персоналу, умов зайнятості на підприємствах, джерел задоволення потреби підприємств у персоналі, що дозволяє визначити кон'юнктуру ринку праці й тенденції її змін. У результаті реалізації аналітичних функцій визначається ніша підприємства на ринку праці.

Виробничі функції у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» направлені на забезпечення виробничої діяльності підприємства кваліфікованим персоналом як з внутрішніх, так і за рахунок зовнішніх джерел. Під час реалізації

виробничих функцій маркетингу персоналу на перший план виходять такі напрями формування персоналу, як залучення, відбір, адаптація, оцінка персоналу, які в найбільшій мірі впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства.

Рекламно-інформаційні функції направлені на інформування різних суб'єктів ринку праці про наявність на підприємствах попиту на конкретних фахівців. Одночасно претенденти робочих місць одержують інформацію про привабливість умов зайнятості конкретного підприємства, його імідж. Процес інформування здійснюється каналами розповсюдження інформації. Під час використання каналу першого рівня (реклама в ЗМІ, Internet), дія на сегменти ринку праці відбувається напряду, без посередників. До каналів першого рівня належить реклама, створена спеціалізованими організаціями з підбору персоналу на підставі заявки на підбір спеціаліста або одержаних матеріалів поштового розсилання (Direct mail). До каналів більш високого рівня належить розповсюдження інформації за допомогою контактних аудиторій, при цьому кількість посередників передавання інформації визначає рівень каналу. Важливо відмітити такий недолік розповсюдження інформації в процесі зростання рівня каналів її розповсюдження, як збільшення часу контакту працедавця з потенційним кандидатом, а також викривлення рекламної інформації.

Управлінські функції ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» направлені на організацію, планування, управління й контроль діяльності підсистеми маркетингу персоналу. Результатом реалізації цих функцій є безперервна раціональна діяльність підсистеми з метою виявлення резервів робочого часу, зменшення виконання суміжних функцій і підвищення якості виконуваних обов'язків.

У цілях підвищення ефективності функціонального й технологічного розподілу праці в системі управління персоналом підприємства в дисертаційній роботі запропоновано використання централізованих регламентів, які дозволяють ефективно координувати взаємодію підсистеми маркетингу

персоналу з іншими підсистемами кадрової служби й структурними підрозділами підприємства. Використання такого роду регламентів дозволяє підвищити ефективність діяльності підсистеми маркетингу персоналу за рахунок вилучення дублювання робіт під час виконання функцій маркетингу персоналу, вдосконалення технології й часу підготовки, узгодження прийняття й реалізації управлінських рішень у цій області, підвищення оперативності роботи працівників підсистеми маркетингу персоналу на підставі чіткого встановлення певної конкретизації ступеня участі в спільній роботі. Регламент містить необхідну інформацію про раціональний розподіл функцій і повноважень у підсистемі маркетингу персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Регламент функціонального й технологічного розподілу праці в підсистемі маркетингу персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Найменування функції	Система управління персоналом, структурні підрозділи, посадовці								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аналіз стану проблеми.	У		У	П					В ²
Прийняття рішення про проведення маркетингового дослідження ринку праці.	У		У	У					Р ¹ ,С ²
Формування цілей і завдань маркетингових досліджень ринку праці.	У		У	В					Р ²
Проведення підготовчого етапу дослідження ринку праці (підбір компетентних спеціалістів, планування бюджету дослідження, розроблення методичних основ дослідження, підготовка аналітичних і звітних форм, документів).	У		У	В				П	С ²
Аналіз організаційної структури, штатних посад і категорій персоналу.	У		У, П	В				У, П	
Сегментація персоналу підприємства.	У, П	П	У	В				П	
Проведення внутрішнього й зовнішнього моніторингу профільних вимог до персоналу.	П		П	В				П	
Дослідження кон'юнктури вимог до персоналу.	У			В					

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Позиціонування якісних характеристик персоналу.	У		У	В	П	П			
Прогнозування тенденцій зміни якісних конкурентних показників персоналу підприємства.	У		У	В					
Аналіз рівня задоволеності персоналу умовами зайнятості на підприємстві.	У, П		У, П	В	У	У	У		
Удосконалення організаційної структури, штатних посад і категорій персоналу.	У	У	П, В	П			У		С ² Р ¹
Визначення потреби підприємства в персоналі.	В			У					
Збирання й аналіз заявок на проведення робіт з підбору персоналу.	В		У	У				П	
Аналіз ринкових показників умов зайнятості на підприємствах профільної сфери діяльності.	У, П		У, П	В				П	
Аналіз паперової й комп'ютерної баз даних претендентів.	П			В					
Підготовка й реалізація рекламних матеріалів для пошуку й підбору персоналу.	У			В, П					С ²
Організація договірних відносин з посередниками під час підбору персоналу.	В		У	П			У		Е
Взаємодія з контактними аудиторіями.	В	У	У	П	У	У	У	У	У
Прийняття рішень з вибору джерел задоволення потреби в персоналі та процедури відбору кандидатур на посади.	У, П		У	В					Р ²
Перегляд вимог до персоналу, умов й винагороди за працю з урахуванням показників їхньої діяльності.	У		У, В	П	У	У	У		С ²
Складання стратегічних, тактичних і оперативних планів реалізації маркетингових досліджень.	У			В					С ² , Р ¹
Розподіл повноважень у системі управління персоналом з реалізації маркетингових заходів у сфері персоналу.	У		У	П					В ² , Р ²

Умовні позначення:

1 - Підсистема планування й підбору персоналу

2 - Підсистема кадрового урахування й діловодства

- 3 - Підсистема розвитку персоналу
- 4 - Підсистема маркетингу персоналу
- 5 - Підсистема розвитку засобів стимулювання й мотивації персоналу
- 6 - Підсистема розвитку соціальної інфраструктури
- 7 - Підсистема трудових відносин і юридичних послуг
- 8 - Структурні підрозділи підприємства
- 9 – Посадовці.

«В» - відповідальний за виконання функції;

«П»- надає початкові дані, інформацію, необхідну для виконання цієї функції;

«У» - бере участь у виконанні функції;

«С» - погоджує підготовлений документ або окремі питання в процесі виконання функції;

«Р» - приймає рішення, затверджує, підписує документ;

«1» — керівник підприємства (Генеральний директор);

«2» - керівник кадрової служби (Директор з персоналу).

У разі, коли виникає проблема можливості й необхідності створення окремих структурних підрозділів або виділення окремих фахівців для вирішення питань маркетингу персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», актуальним стає питання ефективного поєднання й регламентованого виділення функцій працівників підсистеми маркетингу персоналу. Як уже підкреслювалося, це залежить, у першу чергу, від технологічної місткості галузі діяльності і масштабів підприємства, що впливає на кількість виконуваних функцій у всіх підсистемах управління. У результаті необхідно ефективно організувати й постійно вдосконалювати роботу з інформаційними потоками в напрямі їхньої систематизації, спрощення, якості й швидкості оброблення. Це стосується й підсистеми маркетингу персоналу. Визначивши функціональний розподіл, доцільно проаналізувати інформаційні потоки, які виникають у процесі реалізації функцій маркетингу персоналу системою управління персоналом та іншими структурними підрозділами підприємства. Цей підхід дозволить забезпечити принцип цілісності системи управління персоналом, знизити частку паралелізму, дублювання багатьох процедур і дій, а також зменшити упущення, ігнорування, невиконання необхідних обсягів робіт. На практиці використання принципу централізації інформаційних потоків реалізується за допомогою складання схем обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства. Для вирішення щодо цього завдання розроблена

схема взаємообміну інформацією в підсистемі маркетингу персоналу підприємства (рис. 3.2).

Джерела	Вхідна інформація	Структурна одиниця	Інформація, що впливає	Одержувачі
Керівник кадрової служби (Директор з персоналу)	Конкретні розпорядження, накази, які формулюють цілі і завдання дослідження. Розподіл і делегування повноважень у підсистемі маркетингу персоналу. Цільові настанови, терміни подання результатів дослідження. Дані про бюджет проведення дослідження.	ПІДСИС-ТЕМА МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ	Результати дослідження ринку праці й аналізу зібраної інформації, висновки, рекомендації, пропозиції щодо підвищення конкурентних показників персоналу підприємства. Звіти щодо використання бюджету дослідження. Терміни й ступінь виконання поставлених цілей і завдань, пропозиції щодо розстановки персоналу й розподілу повноважень у підсистемі маркетингу персоналу.	Керівник кадрової служби (Директор з персоналу)
Підсистема планування й підбору персоналу	Дані паперової й комп'ютерної бази даних про якісні показники претендентів на вакантні позиції в організації. Інформація про кількісну та якісну потребу організації в персоналі.		Пропозиції щодо вибору джерел задоволення потреби в персоналі, джерел інформації про потенційних працівників і рекламні джерела з обґрунтуванням ефективності їхнього використання у фінансовому й тимчасовому виразі. Обґрунтовані пропозиції з вибору кандидатур на вакантні позиції серед працівників підприємства, пропозиції щодо перегляду вимог до персоналу підприємства, зміни в умовах зайнятості на підприємстві, пропозиції щодо зниження плинності персоналу. Дані про вартість послуг з підбору персоналу в регіоні.	Керівник кадрової служби
Підсистема розвитку персоналу	Результати ділової оцінки персоналу підприємства, дані про кількість етапів навчання, пройдених дисциплін і кількість навчальних годин. Інформація про наявність кадрового резерву, плани кар'єри і наявність претендентів на вакантні позиції серед робітників підприємства. Вимоги, які ставляться до профільних спеціальностей на підприємстві.		Інформація про сучасні вимоги до профільних спеціальностей підприємства, пропозиції з підготовки й підвищення кваліфікації персоналу.	Підсистема планування й підбору персоналу
Підсистема кадрового ураховання й діловодства	Дані про персонал організації: особисті картки, анкети, копії документів про освіту й тих, що підтверджують наявність профільного стажу, дані про час роботи й організації й етапах переміщення. Копії організаційної структури, штатний розпис, копії наказів, розпоряджень по підприємству		Супутні документи, інформація, необхідна для реалізації функцій маркетингу персоналу підприємства.	Інші структурні підрозділи
Відділ діловодства	Зразки аналітичних і звітних документів, звітні форми, формуляри й т.д., як тих, що належать до номенклатури справ підприємства, так і ні			
Відділ маркетингу	Методичні рекомендації з дослідження ринку, положення про відділ, посадові інструкції співробітників			
Інші структурні підрозділи	Вхідні документи, інформація, необхідна для тривалої служби			

Рисунок 3.2 – Схема взаємообміну інформацією підсистеми маркетингу персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Згідно зі схемою вдосконалення функціонального й технологічного розподілу праці розробляються нові й удосконалюються чинні нормативні й організаційно-розпорядчі документи підприємства. Це стосується також і функціонально-технологічних документів (Положень, Інструкцій, Регламентів та ін.), зміст яких також повинен зазнати зміни у зв'язку із проведенням маркетингових заходів у сфері персоналу. Підсумком проведеної роботи стає затверджена керівництвом підприємства структурна одиниця у межах кадрової служби (бюро, група й ін.) з певним переліком функцій. Ці функції закріплюються організаційно-розпорядчими й функціонально-технологічними документами. Зміни закріплених функцій можуть відбуватися в процесі циклічного проведення маркетингового дослідження внутрішньоорганізаційного й зовнішнього ринків праці, а також залежно від цільових настанов реалізації поставлених завдань дослідження.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення забезпечення маркетингової політики ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Одним з основних завдань і головним результатом маркетингу персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є підвищення привабливості робочого місця. На ринку праці робоче місце є специфічним видом товару, який повинен мати такий вигляд, щоб теперішні й потенційні робітники підприємства бажали не тільки «придбати» його, але й внести свій посильний внесок у його вдосконалення. Привабливість робочого місця багато в чому визначається привабливістю конкретного підприємства, його іміджем. Формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці дозволить ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» поліпшити привабливість робочих місць, яка визначає параметри умов зайнятості на підприємстві, створити умови для залучення кваліфікованих спеціалістів, підвищити результативність кадрової роботи підприємства в цілому. Імідж працедавця визначається уявленнями потенційних працівників

ринку праці про підприємство як працедавця. Ці враження в значній мірі є суб'єктивними й багато в чому визначаються такими емоційно залежними чинниками, як чутки й забобони, що зумовлює необхідність формування методів об'єктивної оцінки іміджу підприємства на ринку праці. Імідж працедавця має важливе значення як для самого підприємства, так і для кандидата. З одного боку, він полегшує кандидатам складний процес оцінки привабливості підприємства. З другого боку – працедавець дістає можливість за допомогою позитивного іміджу залучити найцікавіших, найбільш кваліфікованих і конкурентоздатних спеціалістів.

У процесі пошуку роботи претенденти співставляють свої можливості й запити до потенційного працедавця з іміджем підприємства на ринку праці. Визначення умов працевлаштування ґрунтується на суб'єктивному сприйнятті привабливості підприємства кожним потенційним робітником. Ураховуючи той факт, що специфіка маркетингу персоналу, як і цільового маркетингу, передбачає необхідність урахування точки зору клієнта (в цьому випадку здобувача вакансії), імідж підприємства визначається на підставі агрегованого сприйняття працедавця цільовою групою.

Відомо, що кандидати одержують уявлення про потенційного працедавця з двох джерел. Перший – власні враження; зазвичай, вони ґрунтуються на таких легко доступних фактах, як розмір або країна походження компанії. Друге джерело формується в результаті самостійного збору інформації – наприклад, із ЗМІ або розповідей колишніх робітників [3]. Причому, після того, як перше враження про компанію вже склалося, змінити його непросто. Корекція сформованого іміджу працедавця ускладнюється багатьма чинниками, головним з яких є те, що люди схильні засвоювати ту інформацію, яка не суперечить їхнім поглядам, і уникати всіх інших відомостей.

До теперішнього часу достовірно не відомо, як формується бажання кандидата працювати в конкретній компанії. Виділяють три групи чинників, які впливають на цей процес [3, 68].

1. Об'єктивні чинники. В основі процесу вибору підприємства лежать

раціональна оцінка й порівняння доступної кандидату інформації про підприємство. При цьому еталоном для порівняння виступають ті цілі, яких він хоче досягти на цьому місці роботи. Цілі (вимоги до працедавця) у різних кандидатів розрізняються, проте їх можна згрупувати, створивши єдиний зразок, на підставі якого підприємство повинне розвивати свій імідж як працедавця.

2. Суб'єктивні чинники. Особисті й емоційні чинники домінують під час прийняття кандидатом рішення. При цьому він, у першу чергу, розраховує знайти в процесі роботи на конкретному підприємстві розуміння своїх бажань і потреб.

3. Критичний контакт. Зазвичай кандидат звикає до того, що одержує інформацію, недостатню для раціональної оцінки працедавця. Часто він може використовувати тільки прикрашені відкриті відомості, які надаються підприємством, при тому, що особистий контакт з його представниками або неможливий, або дуже нетривалий за часом.

У науковій літературі немає єдиного визначення іміджу підприємства, оскільки різні дослідники розглядають поняття й структуру іміджу з різних точок зору. Ці визначення відрізняються залежно від того, що для конкретного дослідника знаходиться на першому плані: виникнення іміджу, його структура, ознаки або його вплив на когнітивні процеси [3, 26, 69].

Для цілей цього дослідження важливо, перш за все, прикладне використання поняття іміджу підприємства. Для цього слід розглянути дві сторони цього поняття: визначення іміджу і настанов молодих фахівців, а також ті сторони іміджу, що є значущими для оцінки іміджу персоналу (табл. 3.5).

Спочатку розглянемо взаємовідношення іміджу, запитів і настанов щодо потенційного працедавця (рис. 3.3).

Настанову можна визначити як поєднання мотивації й свідомих оцінок об'єкта [66]. Стосовно працедавця настанова несе в собі майбутні принципи, значущі зразки поведінки, які виражають те, наскільки охоче кандидат хотів би працювати саме в цього працедавця. У маркетингу персоналу настанова в претендента формується поєднанням іміджу підприємства із запитами до працедавця. Це відбувається на індивідуальному рівні. Настанови кандидата

можуть змінюватися в міру придбання досвіду та з часом. Тому введемо дві складові частини прояву настанови: одна з яких – привабливість, інша – переваги.

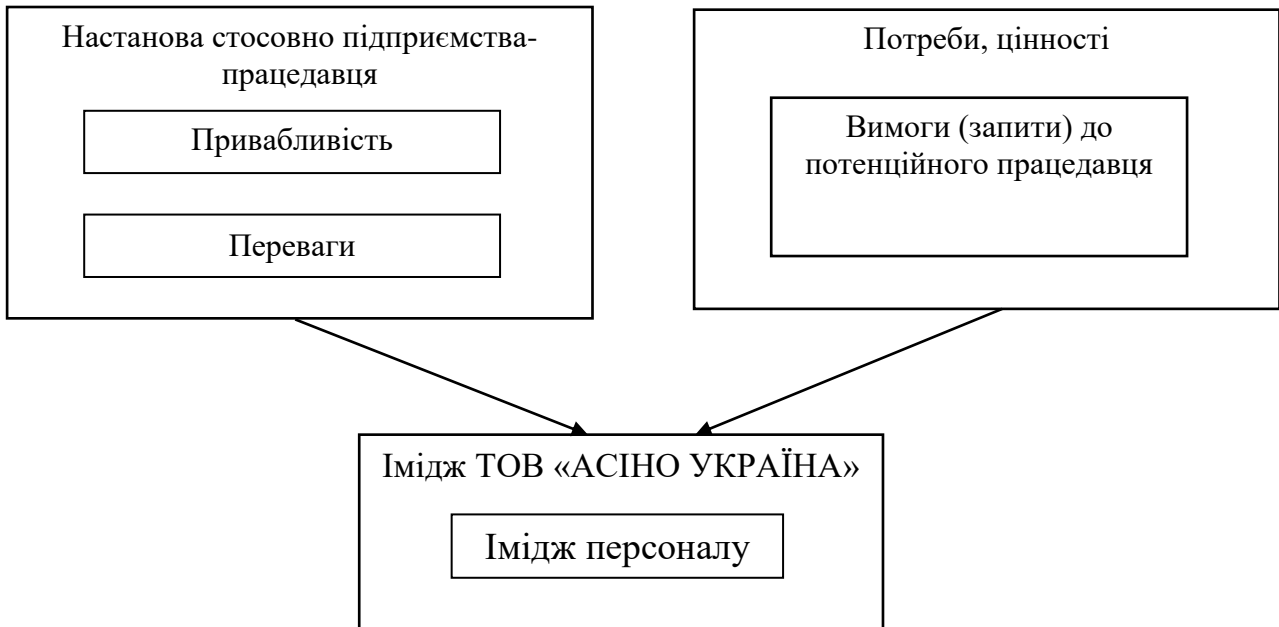


Рисунок 3.3 – Взаємозв'язок іміджу персоналу, вимог і настанов ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

На ранніх фазах процесу пошуку роботи настанови визначатимуть, наскільки це підприємство належить до так званого «прийнятнього набору». До цього набору належать всі підприємства, на які претендент реагує позитивно. Назвемо таку форму настанови, яка виявляється на ранніх стадіях процесу пошуку роботи, привабливістю. Вона прямо пов'язана з популярністю працедавця.

На більш пізніх фазах процесу пошуку роботи претендент, зазвичай, вступає в контакт з працедавцем (критичний контакт). Він детально розглядає рішення про можливість найму на це підприємство. Додаткова інформація про працедавця та його особистий досвід проходження окремих етапів відбору в минулому доповнюють його характеристики підприємств, які розглядаються як потенційні працедавці. Цю тривалу, раціональну й дієву форму настанови називатимемо перевагою.

Таблиця 3.5 – Елементи іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Виникнення	Структура
<p>Імідж формується:</p> <ul style="list-style-type: none"> – через безпосередній контакт з об'єктом (не через прийняття готового іміджу, який склався в інших людей); – як результат маркетингових заходів на ринку праці; – через динамічний процес, який веде до поступового зміцнення іміджу підприємства. 	<p>Імідж містить:</p> <ul style="list-style-type: none"> – об'єктивно й суб'єктивно змінені уявлення про продукти, марки й підприємства; – соціальні й персоніфіковані компоненти; – когнітивний, афективний та інтенціональний аспекти; – змістовне й символічне наповнення, типаж, характерні особливості; – оцінки
Властивості	Функції й дія
<p>Імідж:</p> <ul style="list-style-type: none"> – є багатовимірним, але єдиним (цілісним); – прив'язаний до часу й місця; – не повністю усвідомлюється; – сприймається спрощеним і (більш менш) наочно; – стабільний і мінливий у певних межах; – більш - менш «вірогідний» 	<p>Імідж впливає й зумовлює:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відчуття навколишньої реальності й орієнтацію; – індивідуалізацію; – задоволення потреб; – віддзеркалення на поведінці й характері пропозиції

Позиція претендента щодо привабливості й переваг змінюється протягом процесу пошуку роботи. Зміна позицій криється в багатовимірності складових іміджу підприємства. Вони можуть бути когнітивні, афективні та інтенціональні (рис. 3.4).

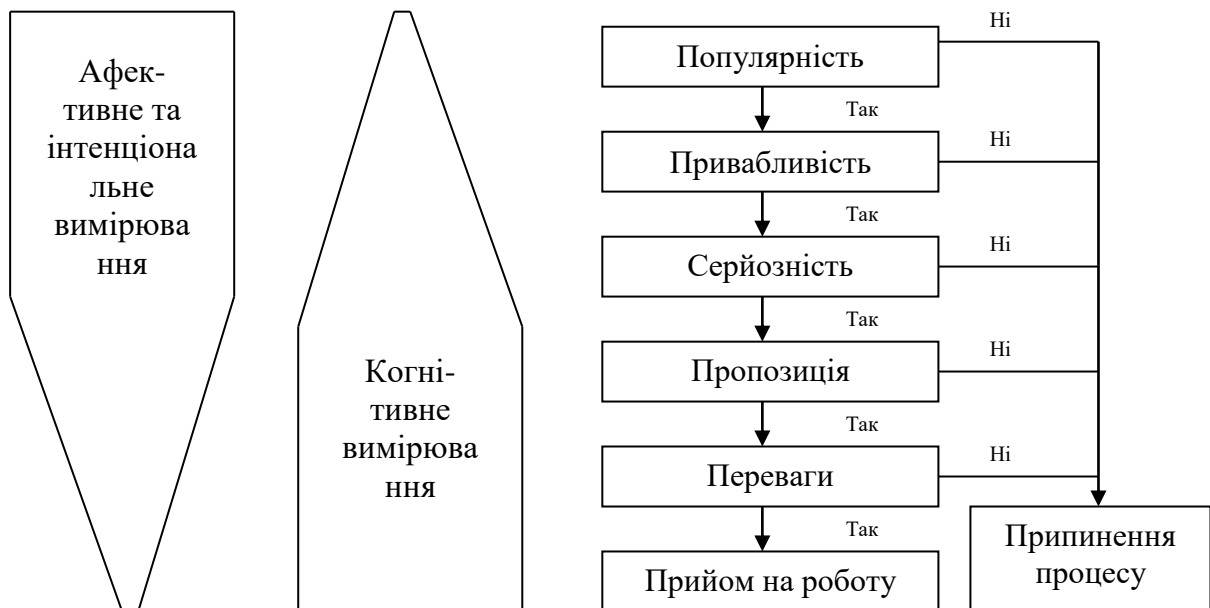


Рисунок 3.4 – Значення когнітивного й афективного вимірювань іміджу підприємства в процесі пошуку роботи

Елементи когнітивного вимірювання іміджу містять знання, які має претендент про підприємство як працедавця й досвід спілкування з цим підприємством. Вони описують «раціональне» сприйняття характеристик працедавця. Елементи афектного вимірювання охоплюють інтуїтивну оцінку.

Інтенціональний аспект показує розумове прийняття або неприйняття працедавця, тим самим відмічаючи позитивну або негативну оцінку. Інтенціональне вимірювання іміджу означає вплив ситуативних чинників на дії по відношенню до працедавця.

У міру більш тісного контакту з працедавцем і збільшення досвіду зростає значення і вплив «свідомого» вимірювання іміджу в ході процесу пошуку роботи (рис. 3.3). На більш пізніх фазах рішення про початок роботи багато в чому нагадує свідомий процес здійснення покупки в цільовому маркетингу, який має місце, якщо покупець демонструє високий ступінь залученості. Значна залученість у цьому випадку означає глибоке психологічне занурення в проблему «купівлі». На ранніх стадіях процесу пошуку роботи в іміджі більш явно присутні афективні та інтенціональні елементи. Але оскільки настанова претендента стосовно працедавця визначається поєднанням іміджу персоналу й вимог, зростає роль когнітивної складової. Тому привабливість виражається швидше афективно та інтенціонально, переваги ж більш когнітивні.

Чітку межу між когнітивними, афективними й інтенціональними вимірюваннями іміджу провести важко, оскільки вони знаходяться в тісній взаємодії. Значення конкретного вимірювання, крім усього іншого, залежить від наявності й величини інших вимірів, оскільки три виміри іміджу можуть один одного іноді взаємозамінювати.

Принципово імідж формується під впливом надходження, оброблення й зберігання інформації, а також через емоційні процеси. При цьому значну роль відіграють різні типи інформації про підприємство й попередній досвід спілкування з ним. Наприклад, на сприйняття підприємства як працедавця можуть впливати такі чинники, як швидкість реакції на резюме або форма проведення співбесіди. При цьому кандидат, зі свого боку, прагнучиме

об'єктивно пояснити своє рішення для себе самого й перед іншими людьми, хоча в психологічному процесі формування іміджу, привабливості й переваг роль відіграє навіть найменш значна інформація. Тому виникнення іміджу персоналу знаходиться під впливом багатьох типів інформації. Тут має значення взаємодія іміджу персоналу й інших іміджів підприємства (рис. 3.5).

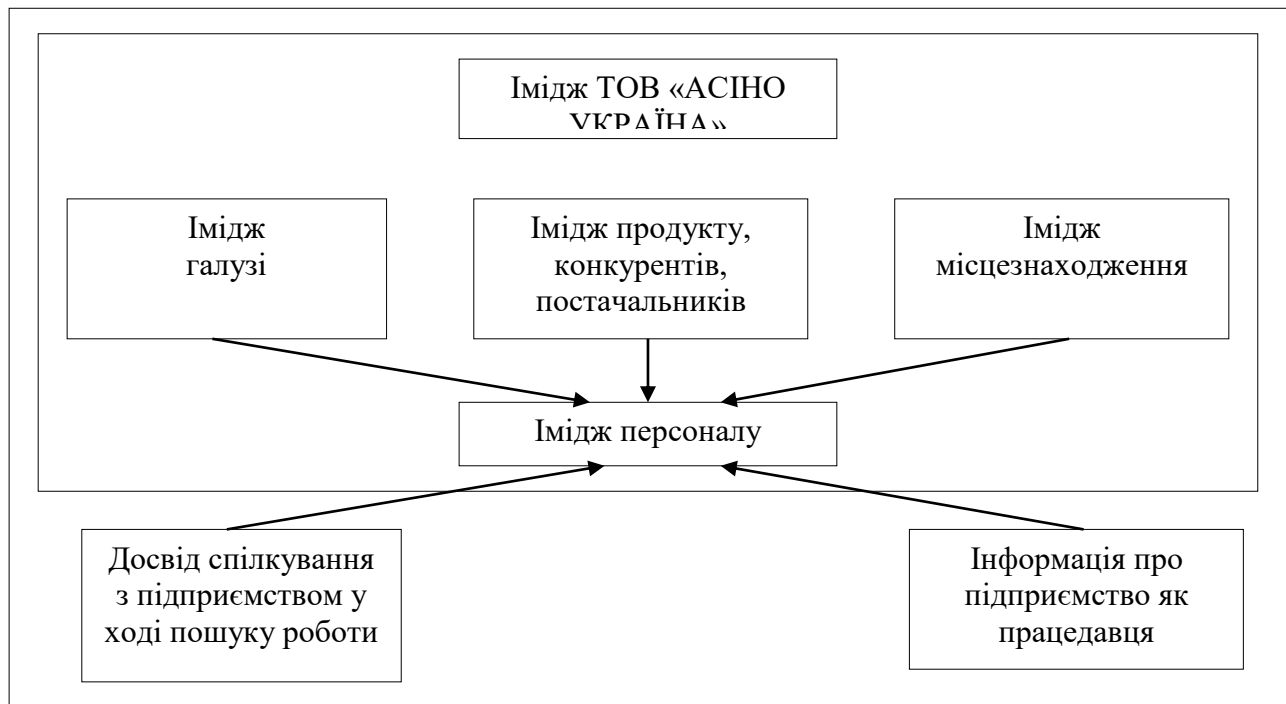


Рисунок 3.5 – Взаємодія між іміджем персоналу й іншими іміджами підприємства

Кожен претендент на робоче місце розглядає свій досвід спілкування з підприємством як важливе й найнадійніше джерело інформації. Чим менше претендент може оцінювати, наскільки підприємство як працедавець задовольняє його вимоги, тим більше він схилитиметься переносити інші іміджі компанії на імідж персоналу. Якщо в очах потенційного робітника імідж продукту сприймається більш позитивно, ніж імідж персоналу, то менеджери по персоналу іноді намагаються за допомогою спеціальної комунікативної стратегії перенести позитивні аспекти іміджу продукту на імідж персоналу: у такому разі говорять про передавання іміджу. Окремі підприємства використовують таке

передавання у межах реклами іміджу персоналу.

Крім іміджу продукту на імідж персоналу впливає також і імідж галузі, до якої належить підприємство. Часто для малих підприємств імідж галузі домінує над іміджем персоналу. Тому одне з важливих завдань маркетингу персоналу полягає в тому, щоб відокремити імідж власного персоналу від іміджу галузі в цілому.

Узагальнюючи, можна сказати, що претендент використовуватиме всю інформацію про підприємство, яку він має, для формування іміджу. Чим менш цей імідж є жорстким, тим більш важливими будуть перехресні дії іміджу продуктів, галузей і регіонів. Але на це явище не можна дивитися тільки негативно, набагато більш важливим є розуміння того, що це явище зумовлює собою нероздільність іміджу для різних підприємств. Це дозволяє, наприклад, переносити позитивні сторони іміджу своєї марки на менш успішний імідж персоналу й навпаки.

Оцінка іміджу персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», привабливості й переваг його працівників є необхідним для оцінки реалізованої стратегії маркетингу персоналу й маркетингового інструментарію, який використовується в процесі формування іміджу підприємства. Інформація про наявний імідж персоналу підприємства дозволяє визначити «вузькі місця» в стратегії персонал-маркетингу, здійснити контроль реакції на інструменти маркетингу персоналу.

Метою маркетингових досліджень іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є аналіз порівняльних маркетингових переваг підприємства. Це з'ясується в процесі настановки питання, які підприємства конкурують один з одним на ринку й тому повинні бути внесені в дослідження маркетингу персоналу. Відповідь на це питання є менш тривіальною, ніж це часто передбачається, оскільки конкуренцію в боротьбі за персонал на ринку праці не можна плутати з конкуренцією в цільовому маркетингу. Для оцінки іміджу персоналу, привабливості й переваг вибір конкурентів суто по галузях не є доцільним. У цілому більшість спеціалістів, особливо молодих, не прив'язується жорстко до певної галузі в процесі пошуку роботи. Тому рекомендується більш широко

визначати перелік потенційних конкурентів. Якраз під час порівняння підприємств інших галузей, регіонів і масштабу діяльності стають помітні власні сильні й слабкі сторони. Наприклад, з'ясовується, що середні підприємства серйозно виграють у гігантів за ознаками «швидке зростання відповідальності» або «кар'єрні шанси». Визначення цільових груп відбувається, в основному, вузьконаправлено, й орієнтоване на власні потреби в певному персоналі або на «вузькі місця» в підборі кожного конкретного підприємства.

Інструментарієм маркетингових досліджень іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є такі методи:

- опитування цільових груп, у тому числі працівників підприємства, його партнерів, споживачів, молодих фахівців;
- аналіз діяльності кадрових компаній, особливо вдалих і невдалих заходів щодо підбору кандидатів;
- вивчення претензій працівників підприємств у процесі ділової оцінки, адаптації або у межах спеціально організованої системи розгляду претензій;
- цілеспрямований аналіз даних дослідження ринку праці.

Для оцінки іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», його привабливості на ринку були використані емпіричні опитування цільових груп. Цей метод широко застосовується як в нашій країні, так і за кордоном для цілей подібного аналізу. Емпіричні дані опитувань про імідж підприємства є завжди моментними дослідженнями, й оцінити ситуацію в динаміці можна тільки за умови проведення тих же досліджень через рівні проміжки часу. Слід відмітити, що на практиці це досягається рідко. Досвід діяльності деяких відомих підприємств показав, що вимірювання запитів, іміджу персоналу, привабливості й переваг слід проводити кожні 2-3 роки. Якщо ж при цьому такі індикатори, як потік резюме, що скорочується, або збільшена плінність кадрів указують на те, що імідж персоналу погіршився, то період часу між опитуваннями слід скоротити.

Як спосіб оцінки іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в цілому й іміджу персоналу зокрема, варто вимірювати сприйняття окремих чинників іміджу за допомогою рейтингової шкали й подавання результатів у вигляді профілю

сприйняття. Він містить суб'єктивні оцінки опитуваної цільової групи – наскільки потенційний працедавець відповідає запитам, які ставляться до нього на ринку праці. Профілі сприйняття формуються як рейтингові шкали, які оцінюють відповідність того або іншого твердження їхні фактичному сприйняттю за п'ятибальною шкалою (рис. 3.6).

Будь ласка, позначте на шкалі ступінь Вашої згоди з наступними твердженнями, які стосуються іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» як потенційного працедавця для молодих фахівців економічного профілю.		
ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» пропонує тим, що поступають на роботу ...		
	не відповідає	відповідає
...більшу надійність робочого місця	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
...хороші можливості подальшого навчання	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
... хороші можливості кар'єрного просування	1 — 2 — 3 — 4 — 5	

Рисунок 3.6 – Приклад рейтингової шкали іміджу підприємства для побудування профілю його сприйняття на ринку праці

Кожне з тверджень містить певні ознаки потенційного працедавця. Так, наприклад, ознака «кар'єрні шанси», значення якої оцінюється питанням «для прийняття рішення про роботу для мене важливі можливості швидкого кар'єрного просування», трансформується у твердження «підприємство X пропонує хороші можливості кар'єрного просування». Таким чином, з ознаки вимог персоналу утворюється ознака працедавця. У запропонованих рейтингових шкалах використані когнітивні ознаки працедавця. Проте, згода з окремим твердженням означає крім когнітивного сприйняття об'єкту, також й елементи афективного, інтенціонального вимірювань іміджу перш за все тоді, коли претенденти не можуть оцінити запропоновані твердження, не маючи повної інформації. Причому значення вимірювань може мінятися в ході процесу пошуку роботи. Із зростанням обсягу інформації про різні підприємства посилюється впевненість в оцінках й одночасне значення когнітивних елементів

іміджу персоналу.

Проблема привабливості підприємства як працедавця цікавить як вітчизняних, так і зарубіжних спеціалістів. У 2004 році німецькі вчені А. Левандовські (A. Lewandowski) і К. Лібіг (C. Liebig) опублікували результати дослідження «Визначники під час виборі працедавця й значущість іміджу працедавця при прийнятті рішення про працевлаштування» [38]. Дослідження проводилося на базі Німецького федерального банку. Увагу авторів привернули три питання:

- з яких елементів складається імідж працедавця?
- які з них мають більшу вагу?
- який вплив надає імідж підприємства на рішення претендента про вибір місця роботи?

Дослідження німецьких учених базуються на уявленні про те, що імідж працедавця – це настанова кандидата стосовно підприємства в цій ролі. Це уявлення обгрунтовано теорією запланованої поведінки (Theory Planned Behaviour, PLABE). Стосовно процесу вибору працедавця теорія будується на тому припущенні, що відношення до об'єкта (у цьому випадку – до підприємства) формується на підставі його характеристик. Виходячи з них, кандидат визначає для себе перевагу наслідків, до яких приведуть відношення з цим підприємством. Залежно від цього визначається лінія поведінки кандидата – вона повинна привести до досягнення найбажанішого в цій ситуації результату [38].

Таким чином, вибір працедавця – комплексна проблема, яка ставить перед кандидатом високі вимоги. Не менш складним є й процес оцінки підприємством тих чинників, які дозволять залучити необхідних йому спеціалістів. Деякі з них, безперечно, лежать зовні сфери контролю кадрової служби підприємства (наприклад, привабливість галузі в цілому). Проте основна проблема полягає в тому, щоб зробити всі дані про підприємство в сукупності цікавими для кандидата й придатними для об'єктивної оцінки.

Для визначення цих даних А. Левандовські і К. Лібіг провели своє

дослідження, у ході якого було відібрано 40 чинників, що чинять найбільш виражений вплив на переваги кандидатів. У результаті інтерв'ювання потенційних кандидатів була оцінена вага цих чинників для «ідеального» підприємства й під час працевлаштування в реальних умовах (рис. 3.7).

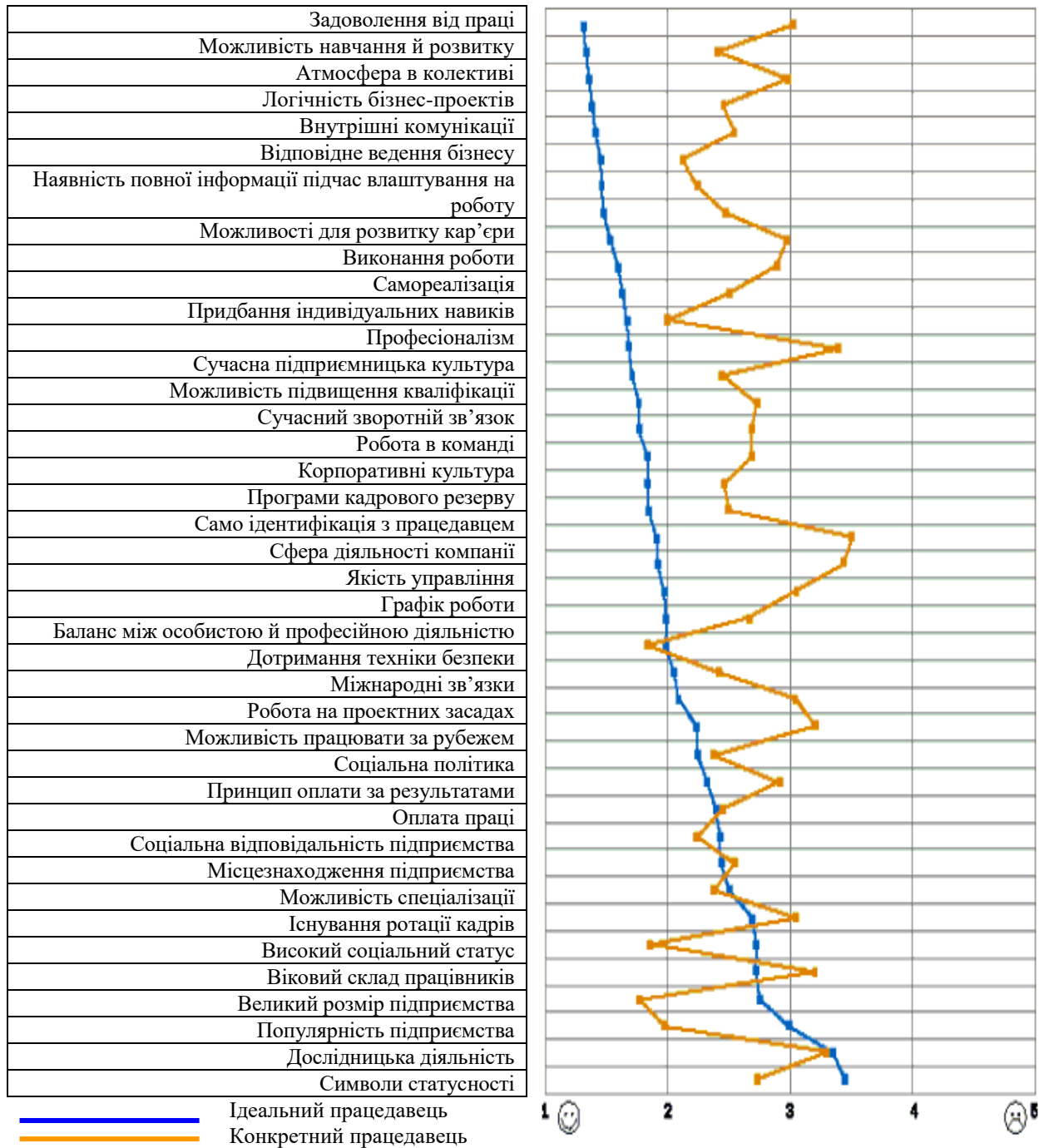


Рисунок 3.7 – Профіль вимог, які ставляться до ідеального й конкретного працедавця [38]

Та, не дивлячись на те, що подібні дослідження проводилися й проводяться на Заході досить регулярно, порівнювати їх результати можна лише з істотними обмеженнями. Це пов'язано з відмінностями об'єктів досліджень, методик, кількості й складу параметрів. Розрізняються й результати цих досліджень. Наприклад, такий показник, як рівень оплати праці, розглядається завжди, проте його значущість у загальній картині розрізняється. Наприклад, за даними німецьких дослідників, він знаходиться на 30 місці за значенням і має середню оцінку 2,5 бали, у той час як у результаті опитувань українських молодих спеціалістів, цей показник виявився на 4 місці за рівнем значущості з середньою оцінкою 7,5 балів. Таким чином, фінансові параметри можуть мати різне значення для різних груп претендентів, і, як видно з результатів дослідження А. Левандовські і К. Лібіга, для німецьких фахівців на першому місці знаходяться «вищі» мотиваційні чинники, такі, як самореалізація, можливості кар'єрного зростання, повага, самовираження.

Німецькими спеціалістами також проводилися дослідження за оцінкою іміджу крупних німецьких або транснаціональних компаній, які працюють у Німеччині [69].

Рис. 3.8 ілюструє сприйняття досліджуваних працедавців за певними ознаками, а саме за психологічним кліматом і свободою творчості. Ці чинники також є ключовими для німецьких респондентів. Таким чином, за ознакою «психологічний клімат» лідирує «Lufthansa», а за ознакою «свобода творчості» – «McKinsey». Особливо невигашно з обох ознак виглядають німецькі банки. На відміну від німецьких, українські банки є досить привабливими як працедавці для українських спеціалістів.

Для дослідження іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» було проведене опитування серед керівників й спеціалістів підприємств Криворізького регіону. З цією метою їм було поставлене питання «Вкажіть підприємства, де Ви хотіли б працювати?». Опитування проводилося в навчальних закладах, а також серед працівників підприємств цього регіону.

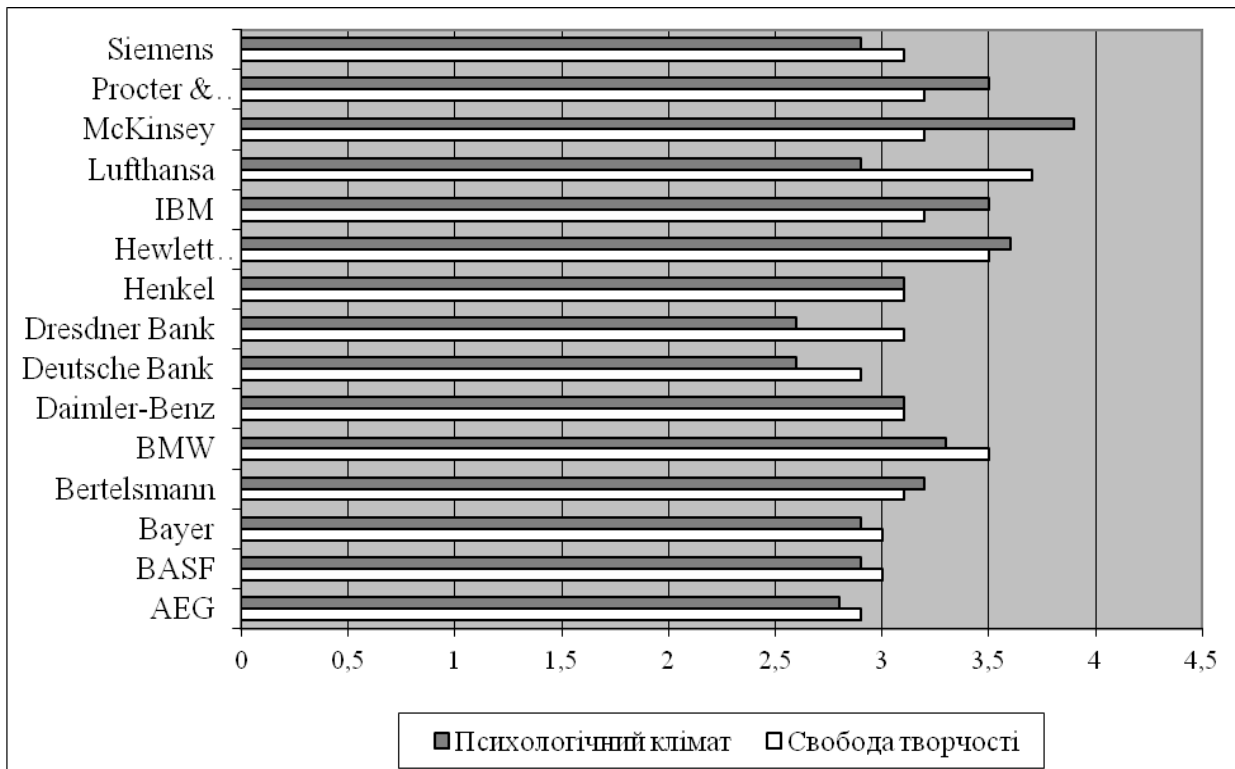


Рисунок 3.8 – Сприйняття претендентами окремих ознак працедавців

У результаті цього опитування було виявлено, що найбільш привабливим місцем роботи серед спеціалістів економічного профілю є КБ «Приватбанк», а серед спеціалістів технічного профілю – ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Після цього цільову групу просили ранжувати чинники, які характеризують умови працевлаштування на цьому підприємстві, при цьому за основу були узяті чинники, запропоновані А. Левандовські й К. Лібігом. На наступному етапі респондентів попросили оцінити привабливість працевлаштування на цих підприємствах шляхом оцінки кожного із запропонованих параметрів привабливості підприємства як працедавця за п'ятибальною шкалою. На підставі цих оцінок був побудований профіль сприйняття підприємств молодими спеціалістами.

На рис. 3.9 наведені профілі іміджу персоналу «Приватбанку» й ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в молодих спеціалістів економічного профілю.

Показник	Оцінка				
	Не відповідає		Відповідає		
	1	2	3	4	5
1. Задоволення від роботи					
2. Можливості для розвитку кар'єри					
3. Самореалізація					
4. Оплата праці					
5. Можливість навчання й розвитку					
6. Атмосфера в колективі					
7. Підвищення кваліфікації					
8. Робота на проектних засадах					
9. Придбання індивідуальних навичок					
10. Професіоналізм					
11. Міжнародні зв'язки					
12. Робота в команді					
13. Баланс між особистою й професійною діяльністю					
14. Графік роботи					
15. Сфера діяльності компанії					
16. Популярність компанії					
17. Відповідальне ведення бізнесу					
18. Виконання роботи					
19. Принцип оплати за результатами					
20. Великий розмір підприємства					
21. Високий соціальний статус					
22. Внутрішні комунікації					
23. Логічність бізнес-процесів					
24. Корпоративна культура					
25. Якість управління					
26. Місцезнаходження підприємства					
27. Сучасна підприємницька культура					
28. Наявність повної інформації під час працевлаштування					
29. Соціальна політика					
30. Дотримання техніки безпеки					
31. Можливість спеціалізації					
32. Самоідентифікація з працедавцем					
33. Сучасний зворотний зв'язок					
34. Соціальна відповідальність					
35. Віковий склад					
36. Дослідницька діяльність					
37. Програми кадрового резерву					
38. Символи статусу					
39. Існування ротації кадрів					
40. Робота на проектних засадах					

———— «ПриватБанк»

..... ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Рисунок 3.9. Профіль сприйняття КБ «Приватбанк» і ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» молодими спеціалістами економічного профілю

Оцінка іміджу підприємства здійснюється відповідно до результатів ранжирування показників іміджу підприємства українськими спеціалістами. Під час розгляду профілю сприйняття цих підприємств виявляються їх порівняно сильні й слабкі сторони, які визначають конкурентні переваги підприємств на ринку праці. Так, найсильнішими сторонами «Приватбанку» є такі ознаки як «корпоративна культура», «логічність бізнес-проектів», «атмосфера в колективі», «внутрішні комунікації» й «сфера діяльності компанії», «соціальна відповідальність». Його слабкими сторонами були «самоідентифікація з працедавцем», «можливість працювати за кордоном». Таким чином, молоді спеціалісти економічного профілю, зважаючи на все, одержали враження, що працевлаштування в «Приватбанку» покладе початок успішній кар'єрі. У будь-якому випадку, ними помічено, що слід бути готовим продемонструвати результати й принести певні жертви в своєму вільному часі й особистому житті.

Потрібно сказати, що інтерпретація окремих профілів сприйняття сама по собі не надає багато інформації, і лише на підставі порівняння з профілями сприйняття конкурентів на ринку праці можна робити висновки щодо іміджу конкретного підприємства. Аналіз профілів конкурентів в цьому випадку є необхідним, оскільки під час оцінки іміджу підприємства важливе не абсолютне, а порівняльне сприйняття власної компанії претендентами.

З цією метою порівняємо між собою профілі сприйняття Приватбанку і ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Причому, як і в цьому випадку, порівняння не обов'язково повинне здійснюватися між підприємствами однієї галузі. Конкурентом можуть виступати підприємство, яке швидко розвивається, є популярним для здобувачів вакансій, але не належить до тієї ж галузі діяльності. Так, наприклад, сприйняття «Приватбанку» потенційними кандидатами поступалося сприйняттю ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» за такими важливими ознаками, як «можливість навчання й розвитку», «самоідентифікація з працедавцем» і «високий соціальний статус», «соціальна політика», «можливість працювати за кордоном». До сильних критичних чинників «Приватбанку» належать «оплата праці», «сфера діяльності». Інші сильні сторони

підприємства не відігравали значної ролі для претендентів, оскільки йшлося, перш за все, про критичні й диференціювальні чинники цільової групи.

Порівняння конкретного підприємства з лідером з іміджу дозволяє оцінити умови зайнятості на підприємстві серед конкурентів на ринку праці.

При цьому під лідером з іміджу розуміється те підприємство, яке за сприйняттям цільової групи найкращим чином задовольняє запити, що ставляться до працедавця. Профіль сприйняття імідж-лідера надає можливість виявити значення ознак кращого працедавця. Слід урахувати, що такий ідеальний профіль досить рідко може траплятися в практиці.

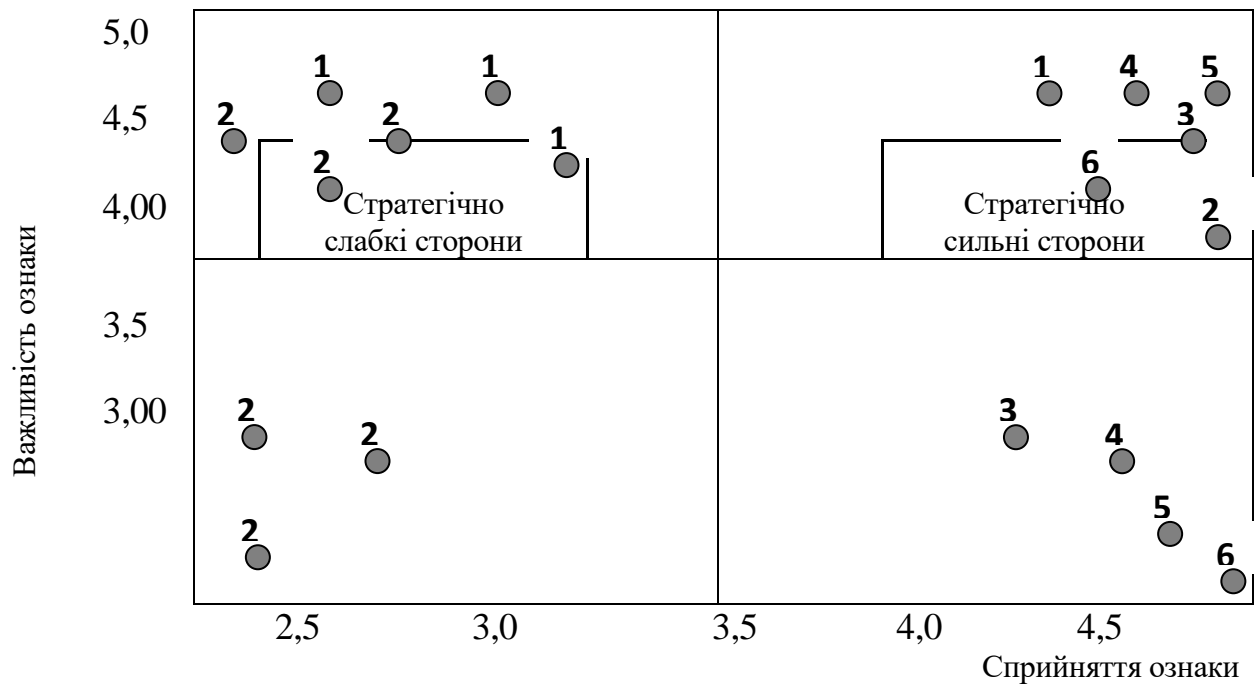
Імідж персоналу може вказувати на деякі цікаві особливості сприйняття підприємства. Будь-яке підприємство може бути імідж-лідером за декількома ознаками. Проте не виключено, що за певними ознаками воно може мати найгірші оцінки порівняно з конкурентами. Причина цього полягає в тому, що конкретне підприємство стереотипно сприймається як представник галузі, у якій простежується стійкий персонал-імідж. І тому всі стереотипи, властиві галузі в цілому, переносяться на це підприємство. Приклад такої ідентифікації окремого підприємства з цілою галуззю наочно показує діяльність компанії McDonald's у галузі Fast Food. З одного боку, McDonald's довелося боротися зі всіма упередженнями проти ресторанів Fast Food, з іншого боку поява McDonald's в галузі була вирішальною для її іміджу в цілому. Масова іміджева реклама McDonald's вплинула не тільки на образ компанії, але й на імідж усієї цієї галузі [26].

Порівняння профілю сприйняття підприємства й профілю вимог (запитів) до нього можна подати у вигляді матриці сприйняття (рис. 3.10).

Для оцінки сприйняття слід вибирати такі ознаки працедавця, які відповідали б ознакам вимог (запитів). Побудова матриці сприйняття дозволить співставити профілі запитів з профілями сприйняття конкретних підприємств.

Положення ознаки в матриці визначається оцінкою сприйняття й оцінкою запиту. Значення, які визначають положення ознаки, можуть бути одержані в ході прямих опитувань цільової групи. Середні лінії відображають середню

важливість ознак для респондентів.



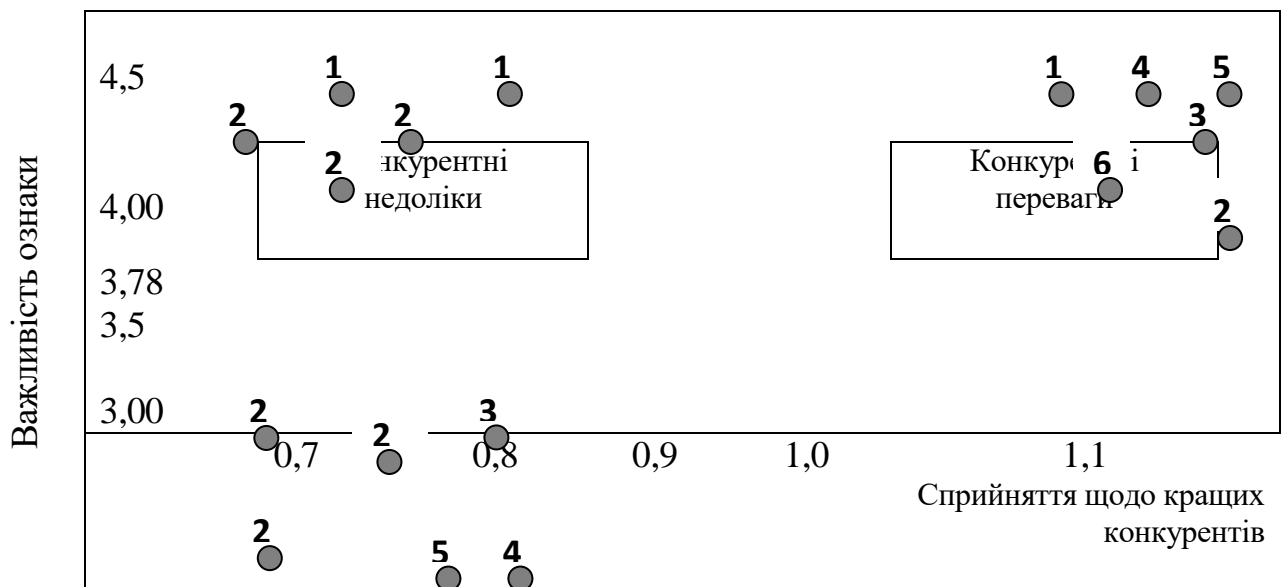
- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Задоволення від роботи | 11. Міжнародні зв'язки |
| 2. Можливості для розвитку кар'єри | 12. Робота в команді |
| 3. Самореалізація | 13. Баланс між особистою й професійною діяльністю |
| 4. Оплата праці | 14. Графік роботи |
| 5. Можливість навчання й розвитку | 15. Сфера діяльності компанії |
| 6. Атмосфера в колективі | 16. Популярність компанії |
| 7. Підвищення кваліфікації | 17. Відповідальне ведення бізнесу |
| 8. Робота на проектних засадах | 18. Виконання роботи |
| 9. Придбання індивідуальних навичок | 19. Принцип оплати за результатами |
| 10. Професіоналізм | 20. Значний розмір підприємства |

Рисунок 3.10 – Матриця сприйняття КБ «Приватбанк» на ринку праці

Середні лінії ділять матрицю на 4 квадранти. Ознаки працедавця, що розташовані в правому верхньому квадранті, відображають стратегічно сильні сторони персонал-іміджу підприємства. Це параметри, за якими в конкретного підприємства є переваги і, які, на погляд цільової групи, важливі вище середнього. Стратегічно важливі «слабкості» підприємства знаходяться в лівому верхньому квадранті. З обох нижніх квадрантів найбільший інтерес являє правий. Тут розташовані ознаки, що є сильними в підприємства, але найменш важливі для

цільової групи.

Відповідно до концепції стратегічного трикутника підприємства можна нормувати уявлення кожного з імідж-лідерів. При цьому найвиразнішим стає виражений аспект конкуренції. Порівняння якого-небудь підприємства-працедавця з імідж-лідерами за кожною з ознак запитів можна подати у вигляді відносної матриці сприйняття цільовою групою потенційних працедавців (рис. 3.11).



1. Задоволення від роботи
2. Можливості для розвитку кар'єри
3. Самореалізація
4. Оплата праці
5. Можливість навчання й розвитку
6. Атмосфера в колективі
7. Підвищення кваліфікації
8. Робота на проектних засадах
9. Придбання індивідуальних навичок
10. Професіоналізм

11. Міжнародні зв'язки
12. Робота в команді
13. Баланс між особистою й професійною діяльністю
14. Графік роботи
15. Сфера діяльності компанії
16. Популярність компанії
17. Відповідальне ведення бізнесу
18. Виконання роботи
19. Принцип оплати за результатами
20. Значний розмір підприємства

Рисунок 3.11 – Відносна матриця сприйняття працедавця потенційними робітниками

Положення по осі ординат (профіль сприйняття) визначається за

формулою:

$$\text{Відносне положення сприйняття} = \frac{\text{Оцінка підприємства за сприйняттям}}{\text{Оцінка кращого конкурента за сприйняттям}} \quad (3.1)$$

Якщо аналізоване підприємство є імідж-лідером з яких-небудь ознак працедавця, то його відносне сприйняття буде більше 1. Тому ті компанії, чії ознаки працедавця розташовані праворуч від середньої лінії, будуть імідж-лідерами за цією ознакою. Положення ознаки працедавця щодо осі X залишається попереднім.

У процесі нормування сприйняття підприємства порівняно з імідж-лідером стають помітні конкурентні переваги на ринку праці. Підприємство може успішно конкурувати порівняно з іншими, якщо воно вигідно відрізняється від них за ознакою, яка розташована у верхній частині матриці.

Для того, щоб із сприйняття певної вимоги сформувалася конкурентна перевага на ринку праці, повинні виконуватися дві умови. По-перше, ознака повинна бути важливою для цільової групи, повинно йтися або про «критичний» чинник, або, як мінімум, про диференціувальний чинник. По-друге, перевага повинна бути тривалою і не повинна бути легко копіюватися конкурентами. у принципі, усі ознаки працедавця, які розташовані у верхньому правому квадранті, можуть стати конкурентними перевагами. У лівому верхньому квадранті розташовані конкурентні недоліки.

Для контролю дієвості заходів маркетингу персоналу необхідно оцінювати вплив застосованого інструментарію маркетингу персоналу на персонал-імідж. Це можливо здійснити тільки через порівняння з тимчасовим чинником. Таким чином, досягається аналіз тимчасового розвитку іміджу персоналу шляхом порівняння профілів сприйняття, побудованих у різні моменти часу. Сама по собі позитивна динаміка персонал-іміджу за окремими ознаками працедавця

необов'язково є приводом для задоволення. Набагато важливішим є аналіз ознак, за якими відбулося це покращання. Якщо воно стосується «критичних» або «диференціювальних» чинників, можна робити висновки про покращання конкурентної позиції підприємства. Динаміка персонал-іміджу підприємства є показником того, наскільки персонал-маркетинг у минулому був дієвим.

Заходи, що направлені на формування персонал-іміджу й пов'язані з ними «критичні» або «диференціювальні» чинники, мають успішну реакцію тільки в тому випадку, якщо можна емпірично зафіксувати позитивні зміни в сприйнятті ознак працедавця цільовою групою. Інакше зусилля цілеспрямованої зміни персонал-іміджу будуть неефективними. Крім того, оцінка змін у сприйнятті завжди проводиться тільки з урахуванням динаміки запитів цільової групи, оскільки покращання персонал-іміджу компанії в цілому відбуваються, в основному, у галузі «критичних» і «диференціювальних» чинників.

Порівняння профілів сприйняття різних цільових груп впливає на їхній аналіз, оскільки не тільки аналіз запитів дозволяє зробити важливі висновки про переваги цільової групи, що також визначає й різні сприйняття одного й того ж підприємства різними цільовими групами.

На персонал-імідж підприємства чинить значний вплив імідж галузі. Вплив іміджу галузі буде тим сильнішим, чим менше в розпорядженні в потенційних робітників інформації про це підприємство. У зв'язку з цим, перш за все, важливо визначити імідж галузі, до якої належить підприємство, а також можливості використання його позитивних характеристик або перенесення негативного образу, на імідж підприємства.

Результати оцінки іміджу підприємств різного масштабу можуть значно відрізнятись. Імідж персоналу середніх підприємств займає особливе місце серед упорядкованих галузевих персонал-іміджів. І в цьому випадку не йдеться, власне про галузь, оскільки ці підприємства присутні в абсолютно різних галузях. Скоріше йдеться про підприємства різного масштабу. Персонал-імідж підприємств одного масштабу діяльності має більш однорідну структуру й виражений деякими типовими рисами працедавця. Вони відрізняються від

профілю сприйняття крупних підприємств.

Підприємства середнього розміру продемонстрували високі оцінки сприйняття з таких ознак:

- свобода для реалізації власних ідей;
- психологічний клімат;
- швидке зростання відповідальності;
- робота в команді;
- корпоративний стиль управління.

Вважається, що середні компанії більш схильні пропонувати відповідальні і складні завдання, які вимагають самостійної роботи, і в цілому не помиляються.

Слабкими рисами середніх компаній є:

- «пропозиція повчальних і тренінгових програм»;
- «можливість роботи за кордоном»;
- «гнучка організація робочого часу»;
- «соціальна політика»;
- «надійність робочого місця».

Позитивну настанову відносно до працедавця ми визначили як намір відправити йому своє резюме (привабливість), або вибрати з кола пропозицій про роботу пропозицію саме цього працедавця (перевага). Переваги й привабливість проявляють себе в сукупності усвідомлених вимог (запитів) до працедавця.

Привабливість ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» як працедавця в молодих фахівців може бути визначена загальним питанням: «Назвіть, будь ласка, працедавця, у якого Ви хотіли б працювати». Це питання відповідає принципу формування «прийняттого набору» в товарному маркетингу. «Прийнятний набір» включає альтернативи, які знає покупець і серйозно для себе розглядає [4, 43]. У маркетингу персоналу цей набір включає ті підприємства, у яких потенційний претендент хотів би працювати й куди хотів би направити своє резюме. Інтерпретація вимірювання привабливості на базі відкритих питань проводиться шляхом підрахунку частоти згадування конкретного підприємства у відповідях.

У процесі проведення опитування значної кількості респондентів теоретично існує можливість отримати велику кількість відповідей. Тому ранжування оцінки привабливості має сенс проводити тільки по тих підприємствах, які були згадані більш ніж двічі.

Привабливість тісно пов'язана із популярністю компанії. Наслідки дуже високої привабливості відчуваються в повсякденній роботі кадрової служби підприємства, оскільки оброблення великого потоку спонтанних резюме спричиняє високе адміністративне навантаження. При цьому тільки факт кількісного збільшення кількості резюме не є критерієм покращання персоналу – іміджу підприємства, визначальним стає тільки досягнення високої привабливості у певної цільової групи.

Підприємство може одержувати непропорційно велику кількість резюме від «середніх» претендентів. Так, наприклад, надійний імідж крупного концерну в принципі може відлякувати потенційних спеціалістів, пріоритетами яких є динамічний кадровий розвиток і кар'єрне зростання.

Перевагами для цільової групи вважається те, наскільки підприємство є бажаним як працедавець у числі інших компаній. Оцінку переваг пропонується здійснювати за допомогою попарних порівнянь. Для цього респондентів просять провести попарне порівняння всіх підприємств, які беруть участь у дослідженні, і вказати, кому з працедавців він віддав би перевагу в кожному випадку. Значення переваг розраховуються шляхом визначення суми всіх окремих оцінок.

Між привабливістю й перевагами виникає висока кореляція: підприємства, які займають високе місце щодо привабливості, зазвичай мають також і високі значення з переваг. Проте, існують і відхилення від правила, оскільки привабливість і переваги визначаються різними складовими. Деякі підприємства не можуть утримати для переваг те лідируюче положення, яке вони мають з привабливості, і навпаки.

Причини цього можуть полягати в тому, що претенденти «середнього рівня» вважають: їхні шанси одержати пропозицію, наприклад, від банківської компанії невеликі. От чому ці компанії можуть не належати до «прийнятного

набору» для деяких категорій претендентів у межах цільової групи.

Таким чином, оцінка персонал-іміджу підприємства є ключовим моментом у процесі формування стратегії управління персоналом підприємства. Оцінка іміджу підприємства дозволяє позиціонувати його на ринку праці й сформуванню стратегічних цілей й напрямів управління персоналом із урахуванням положення підприємств на ринку, його конкурентних переваг.

Для сучасних підприємств одним із важливих є питання запобігання та нейтралізації різного роду ризиків та небезпек. Система корпоративної безпеки ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» складається з ряду підсистем: фінансова, інформаційна, техніко-технологічна, правова, екологічна, силова, а також кадрова безпека підприємства. Саме з персоналом підприємства пов'язані основні внутрішні, а також зовнішні ризики, адже від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають більше 40 % компаній. Таким чином, актуальним питанням для вітчизняних промислових підприємств є визначення та аналіз стану фінансово-економічної безпеки.

Позитивна модель розвитку ставлення працівника до підприємства у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» та її культури має три етапи: благонадійність, лояльність і прихильність організації (рис. 3.12).

Лояльні співробітники ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» ретельно охороняють комерційні таємниці підприємства. Вони завжди на стражі, вони контролюють можливі загрози й зупиняють їх. Для лояльного співробітника зрадництво інтересів підприємства просто неможливе.

Лояльний співробітник завжди прагне бути чесним і щирим з підприємством, щиро переживає і турбується за його успіхи, прагне виконати свою частину роботи найкращим чином і готовий навіть приносити певні жертви на вівтар успіхів підприємства, відчуваючи почуття гордості за його перемоги. Лояльний співробітник має сильне бажання залишатися членом цієї організації, незважаючи на виникаючі проблеми і складнощі в її роботі. Він сповнений ентузіазму та бажання допомагати у вирішенні цих проблем і робити все, від нього залежне, для усунення складнощів.

Однак це був портрет ідеального лояльного працівника. Але далеко не кожен співробітник стає таким.

Народження і розвиток лояльності у кожного працівника по відношенню до його організації має свої власні причини і етапи. Ряд факторів можуть надавати подвійне значення на лояльність.



Рисунок 3.12 – Формування прихильного відношення співробітників ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Локус контролю працівника, тобто приписування причин того, що відбувається, внутрішнім або зовнішнім обставинам, може як сприяти, так і заважати розвиватися лояльності працівника (сприяють при успіхах організації

і зовнішньому локусі та особистих успіхах і внутрішньому локусі контролю). Екстраверсія, соціальна орієнтованість, товариськість, балакучість і впевненість у собі при сприятливих умовах роботи в організації сприяють зростанню лояльності, при несприятливих допоможуть працівникові швидше підшукати саме місце роботи. Та ж ситуація і з такою якістю, як сприйнятливість до придбання нового досвіду. Сумлінність працівника буде зміцнювати його лояльність, якщо вона буде помічена, затребувана і оцінена гідно. В протилежному випадку з'явиться розчарування і незадоволеність, які аж ніяк не зміцнюють лояльність. Модель розвитку лояльності персоналу в залежності від цих двох факторів представлена на рис. 3.13.

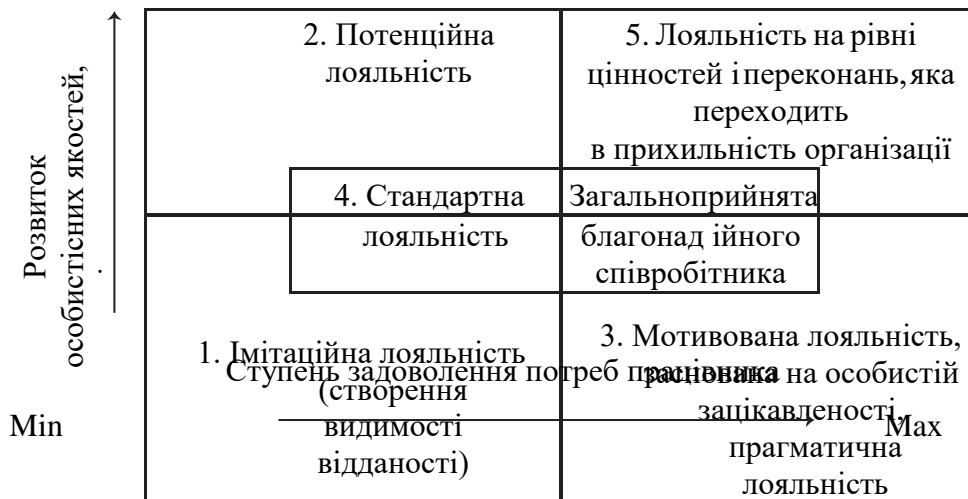


Рисунок 3.13 – Модель розвитку лояльності персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Прихильність припускає наявність трьох аспектів відносини співробітника до своєї організації: ідентифікації, залученості та лояльності разом узятих. Джерела формування прихильності для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» представлені в табл. 3.1.

У ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» спостерігається також дуже високе ставлення працівників до кадрової політики – 4,3 бали.

Результати ананімного анкетування працівників ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» показали наступне: респонденти вважають, що саме рівень

конфліктності обернено впливає на рівень лояльності персоналу. До речі, на думку одних респондентів, найвпливовішою є кількість міжгрупових конфліктів, інші вважають, що саме кількість міжособистісних конфліктів має найбільший вплив на рівень лояльності персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Таблиця 3.1 – Джерела формування прихильності стосовно маркетингової політики в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Індивідуальні особливості працівників	Основні характеристики роботи та робочого середовища
мотиви вибору роботи (більшу прихильність проявляють співробітники, орієнтовані на зміст роботи, а не на заробіток)	можливості, створені в організації для задоволення основних потреб персоналу (умови праці, оплата, соціальні програми)
мотивація праці та трудові цінності: множинність мотивів праці і висока цінність для працівника змісту праці сприяють прихильності. має значення, якою мірою дане місце роботи відповідає очікуванням і дає можливість задоволення найважливіших потреб, з якими пов'язаний зміст роботи	рівень робочого стресу: якою мірою робота пов'язана з перевтомою, напругою, забрудненням робочого середовища, емоційною та фізичною напругою
особливості трудової етики (орієнтація на роботу як на основну сферу самореалізації, орієнтація на працю з повною віддачею і прийняття відповідальності за робочі результати)	Ступінь інформованості працівників, ступінь довіри, делегування повноважень щодо прийняття рішень
Соціальні характеристики: рівень освіти (чим вище рівень освіти, тим нижче готовність проявляти прихильність), вік (чим старше, тим вище прихильність), сімейний стан (наявність сім'ї передбачає більш високу прихильність)	Ступінь залученості і сприятливий моральний клімат в колективі, доброзичливість та підтримка колег
віддаленість місця проживання від місця роботи (чим далі, тим нижче прихильність)	можливості професійного зростання, визнання та оцінка досягнень

Отже, ключову роль в кадровій безпеці ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» зазвичай грає аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру». У нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації. У великих корпораціях, націлених

на реалізацію стратегії попереджувального протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як ззовні, так і всередині організації.

Забезпечення маркетингової політики в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» залежить від наступних основних чинників – найм, лояльність, контроль і безпечне вивільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозуванні благонадійності.

Недоопрацювання на рівні забезпечення маркетингової політики в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» можуть приводити до небажаних для компанії наслідків, таких як:

- звільнення кваліфікованих співробітників;
- недостатня або не відповідна вимогам, що пред'являються, кваліфікація співробітників;
- руйнування лояльності і, як наслідок, збільшення втрат від бездіяльності, саботажу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій і ініціатив;
- орієнтація співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань на шкоду перспективному розвитку;
- захист співробітниками інтересів свого підрозділу на шкоду загальним цілям ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» [8].

Тому забезпечення маркетингової політики в системі управління персоналом залежить від того, наскільки адекватно виконуються функції з управління персоналом, формується і в подальшому реалізується кадрова політика підприємства. Безпосередніми засобами впливу на маркетингову політику в системі управління персоналом та її регулювання є кадрові технології управління персоналом.

Резюмуючи вищесказане, виділимо основні пропозиції удосконалення

щодо забезпечення кадрової служби ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- моніторинг, спрямований на забезпечення маркетингової політики в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Процес захисту ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. І цей процес захисту існує безперервно на весь період функціонування підприємства. Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

При відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45 %. лише анкетних даних – 38 %. поведінкового інтерв'ю – 61 %, неструктурованого інтерв'ю – 9 %, центри оцінювання – 87 %.

Особливим різновидом тестування є перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Таке тестування має назву скринінгове (від англ. screening – просіювати), а методика перевірки – приладова, суть якої полягає в проведенні комплексної процедури з використанням складних технічних пристроїв, які призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик тестованих осіб [13].

Вчені-поліграфологи стверджують, що за умов використання поліграфа при прийомі нового співробітника на роботу, результат тестування не лише дасть відповіді про минуле кандидата та істинні мотиви працевлаштування у

компанію, але і дозволить скласти психологічний портрет кандидата, в якому будуть відображені його приховані наміри та схильності. Крім того, проведення поліграфного тесту при працевлаштуванні у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» дозволить показати солідність підприємства і серйозність його намірів не допустити потрапляння до його лав сумнівних особистостей.

Основні причини використання поліграфа такі:

- застосовний для будь-якого виду розслідування і дозволяє швидко виявляти брехню;
- забезпечує отримання додаткової інформації, яка прямо або побічно пов'язана з напрямом або об'єктом розслідування;
- прискорює хід розслідування при відносно невисоких витратах;
- забезпечує об'єктивну і швидко оцінку достовірності повідомленої кандидатом інформації, його потенційної благонадійності і лояльності;
- дозволяє виявляти приховані ознаки досконалих або підготовлених зловживань,
- інших чинників, що впливають на благонадійність співробітників.

Поліграф використовується для вирішення двох основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття [13].

На сьогодні існує достатня кількість компаній, що спеціалізуються виключно в області діагностики найрізноманітніших якостей та характеристик особистості шляхом проведення тестування. Слід зазначити, що такі тестування здійснюються як щодо претендентів на конкретну посаду, так і щодо осіб, які вже працюють.

Серед розмаїття таких компаній на увагу заслуговує компанія MIDOT, яка розробила і, ось уже два десятиліття, продовжує удосконалювати інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу на роботі.

Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату.

Використовуючи Midot System у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», отримають відповіді на питання:

– Чи буде кандидат, якого приймають на роботу, ефективним та успішним співробітником?

– Чи має співробітник або кандидат схильності до порушення дисципліни,

– здійснення зловживань, чи може він бути залученим до розкрадання та шахрайства на роботі?

В основі рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

Технологія перевірки кандидата за допомогою системи Midot така: протягом 20 хвилин кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а працедавець в режимі реального часу одержує оцінку його чесності і благонадійності, а головне – рекомендацію про доцільність роботи такого кандидата на вакантній посаді з погляду вірогідності ризику здійснення ним посадових зловживань. Результатом є відповідь на перше і дуже важливе питання: людина, яка претендує на вакансію, чи чесна і порядна, чи можна з нею працювати в одній команді?

На відміну від поліграфа Midot більше дозволяє працювати з потенційними загрозами, а не з минулим досвідом.

Однак, правильна перевірка кандидата на роботу – це тільки початок функціонування системи кадрової безпеки компанії. Необхідним є контроль, який дозволяє одержувати своєчасну інформацію і вживати своєчасні превентивні заходи протидії.

Періодична оцінка або атестація персоналу – це процедура, в рамках якої може бути використана сучасна технологія контролю. Застосовуючи методики

Midot для оцінки і атестації персоналу, більше 600 компаній в світі успішно вирішують проблему безпеки і аналізу ризиків. Вони з вірогідністю в 90 % розуміють, де, що і з якої причини це може відбутися.

Це системна методологія, яка дозволяє вирішувати складні аналітичні завдання: відстежувати зміни в поведінці співробітників, визначати структурні підрозділи, які стають джерелом загроз, шукати управлінські помилки. Використовуючи Midot, працедавець «проявить» шахрая, а лояльний співробітник просто підтвердить свою лояльність [14].

Підприємствам і компаніям буде доцільним запровадити таку технологію кадрової безпеки як «гаряча лінія», що дозволить ефективно боротися з шахрайством і крадіжками співробітників.

Організація «гарячої лінії» проти шахрайства дозволить збирати інформацію про факти правопорушень співробітників компанії як від їх колег, так і від клієнтів. Це відкритий ресурс. Він абсолютно конфіденційний і нейтральний – приймання та опрацювання інформації ведуть спеціалісти, які не працюють на підприємстві і не пов'язані з його співробітниками.

Заслуговує на увагу і система управління персоналом Extended DISC. Це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи. Система управління персоналом Extended DISC описує характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та дає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті.

Система управління персоналом Extended DISC для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» дозволить вирішувати наступні кадрові питання:

- швидко і точно підібрати співробітника на конкретне робоче місце;
- мотивувати співробітників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей;
- кого і чому навчати з найбільшою користю для компанії;
- створити злагоджено діючу робочу пару або групу;

- сформувати в колективі сприятливий психологічний клімат.

Зазначені технології повинні використовуватися з урахуванням фінансових можливостей, культурних особливостей та пріоритетів розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні кадрові технології є тим новим елементом менеджменту організації, без реалізації яких неможливо забезпечити належний рівень маркетингової політики з урахуванням фінансово-економічної безпеки ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»:

1) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

2) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

3) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

4) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

5) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

б) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності

працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Отже, головною ціллю забезпечення маркетингової політики в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» повинне бути виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути витрачений на виконання посадових обов'язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простой в роботі, викликані порушенням технології та організації виробництва, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник є потенційною загрозою для підприємства з боку кадрової та економічної безпеки в цілому. Вільний та непродуктивний час «працівником-загрозою» може використовуватись, з метою отримання конфіденційної чи таємної інформації підприємства, розв'язування конфліктних суперечностей з іншими працівниками чи безпосереднім керівництвом, для заподіяння прямої матеріальної шкоди підприємству тощо. В залежності від причин наявних непродуктивних витрат часу різниться й масштаб та розмір шкоди, яка може бути заподіяна таким працівником підприємству або окремим її працівникам.

Одним із показників визначення ефективності діяльності як ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в цілому так і кожного окремого працівника виступає продуктивність праці. Продуктивності праці приділяється значна увага на рівні організацій всіх сфер діяльності як одному з найважливіших показників ефективності, який характеризує рівень раціонального використання ресурсів і використовується для внутрішнього аналізу і планування ефективної господарської діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Наслідки підвищення продуктивності праці для окремих підприємств і суспільства в цілому різні, але ж головних наслідками підвищення продуктивності праці з точки зору кадрової безпеки є зростання задоволеності працею, а звідси і самомотивація працівників, та закріплення персоналу в організації. Зниження ж продуктивності призводить до зворотного ефекту.

Аналізуючи ефективність діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» та їх працівників окремо не слід забувати про винагороду за працю.

Розмір отриманої працівниками заробітної плати є визначальним критерієм забезпечення кадрової безпеки підприємства, особливо в кризовий період, коли на перший план виходить саме матеріальна винагорода у порівнянні з нематеріальними стимулами.

Наприклад, працівник ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» певної кваліфікації отримує заробітну плату на підприємстві нижчу за середню по галузі при тому, що ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» отримує більший прибуток ніж інші підприємства, тоді у нього може виникнути почуття образи через недооцінку його праці. У подальшому образа може перерости у невдоволеність та конфліктні суперечки з керівництвом, зниження продуктивності праці робітника, зменшення його самовіддачі, зниження лояльності та ще багатьох негативних наслідків. Цей працівник може стати об'єктом кадрової безпеки на який легко вплинути з метою заподіяння підприємству матеріальної шкоди. Все це негативним чином у подальшому вплине на рівень кадрової безпеки підприємства. Якщо таких незадоволених оплатою праці робітників стає велика кількість, то рівень кадрової безпеки різко знижується та виникає загроза економічній безпеці підприємства в цілому.

В табл. 3.2 наведені складові безпеки: вагові коефіцієнти j -ї складової b_j , вагові ікоефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -го показника в інтегральний індекс a_{ij} (b_j та a_i , визначені експертним шляхом).

Таблиця 3.2 – Складові маркетингової політики в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Складові	Індикатори	Вагові коеф., а іj
1	2	3
Соціально-мотиваційна безпека (b 1 =0,35)	Коефіцієнт плинності кадрів (К пл) 0,045	Коефіцієнт плинності кадрів (К пл) 0,045
	Показник укомплектованості кадрами (П ук) 0,0151	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимального можливого
	(С фФРЧ/мФРЧ)	0,0059

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
	Співвідношення фактичного значення ІПП та оптимального по галузі (С фПП/огПП) 0,0184	Коефіцієнт вікової структури персоналу (К вік.стр) 0,0294
	Коефіцієнт спеціалізації кадрів (К спец.к) 0,0196	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної
	(С фЗП/гЗП)	0,0386
	Показник мотивації заробітної плати (П мотЗП) 0,0518	Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну з/п (Ч мінЗП) 0,0561
	Співвідношення темпів зростання ІПП та заробітної плати (С ІПП/ЗП) 0,0282	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу (К соц.зах) 0,0419
	Показник укомплектованості кадрами (П ук) 0,0151	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого
	(С фФРЧ/мФРЧ)	0,0059
	Співвідношення фактичного значення ІПП та оптимального по галузі (С фПП/огПП) 0,0184	Коефіцієнт вікової структури персоналу (К вік.стр) 0,0294
Професійна безпека (b 2 =0,25)	Коефіцієнт освітнього рівня працівників (К осв.р) 0,0505	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу (К вик.кв) 0,0363
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва (К інт.р. і вин) 0,0207	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу (К безд.пр) 0,0296
	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року (Ч навч) 0,0146	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року (Ч підвищ.кв) 0,0159
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами (К заб.інф) 0,0358	Коефіцієнт захищеності інформації (К зах.інф) 0,0466
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників (К осв.р) 0,0505	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу (К вик.кв) 0,0363
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва (К інт.р. і вин) 0,0207	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу (К безд.пр) 0,0296
	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року (Ч навч) 0,0146	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року (Ч підвищ.кв) 0,0159
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами (К заб.інф) 0,0358	Коефіцієнт захищеності інформації (К зах.інф) 0,0466
Антиконф ліктна безпека (b 3 =0,25)	Рівень розвитку корпоративної культури (Р корп.к) 0,0258	Рівень регламентації соціально-трудових відносин (Р реглам.СТВ) 0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (Р ЦОЄ) 0,0127	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва (С зад.кер) 0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою (С зад.роб) 0,0517	Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом (П зад.роб.СУП) 0,0224
	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем (С фРК/гРК) 0,0218	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві (Ч вир.конфл) 0,031
	Рівень лояльності персоналу (Р лоя) 0,0442	
	Рівень розвитку корпоративної культури (Р корп.к) 0,0258	Рівень регламентації соціально-трудових відносин (Р реглам.СТВ) 0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (Р ЦОЄ) 0,0127	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва (С зад.кер) 0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою (С зад.роб) 0,0517	Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом (П зад.роб.СУП) 0,0224
	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем (С фРК/гРК) 0,0218	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві (Ч вир.конфл) 0,031

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Безпека життєдіяльності (b 4 =0,15)	Коефіцієнт трудової дисципліни (К тд) 0,0571	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних
	актів щодо безпеки виробництва (К скор.РМ)	0,033
	Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають	вимогам санітарних норм (К скор.Ч)
	0,0326	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму (К скор.проф.ЗіТ) 0,0273

Отже, інтегральний індекс маркетингової політики в системі управління персоналом з урахуванням фінансово-економічної безпеки ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» визначається ієрархічно: на нижньому рівні – індекси окремих складових, на верхньому – узагальнений індекс (рис. 3.13).

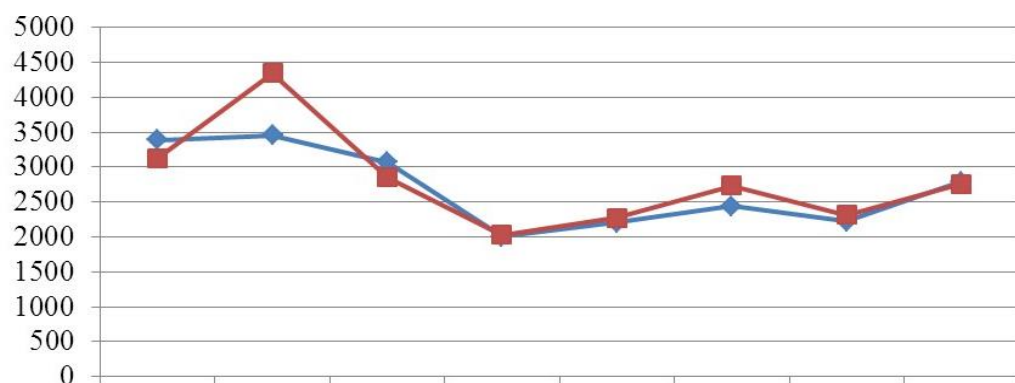


Рисунок 3.13. Інтегральний індекс безпеки ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» та сумарне значення індикаторів за певними складовими

Якщо робити висновки щодо значення інтегрального індексу за шкалою Харрінгтона, то маємо слід виділити ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», на якому спостерігається «високий рівень безпеки» (числова оцінка = 0,6497).

Висновки до розділу 3

Отже, динамічний розвиток вітчизняного ринку праці й сфери освітніх послуг, зростаюча конкуренція між підприємствами, у тому числі й у сфері забезпечення людськими ресурсами, ставлять принципово нові вимоги до політики маркетингу в системі управління персоналом з урахуванням фінансово-економічної безпеки. Завдання підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» з урахуванням вимог ринку праці визначає необхідність формування організаційного й методичного забезпечення реалізації функції маркетингу персоналу в системі управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Однією з проблем системи управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» залишається невисокий статус кадрової служби, а також не в повній мірі достатня якість підготовки фахівців у цій сфері. У зв'язку з цим у практичній діяльності підприємств не реалізується деякі функції кадрової служби, до числа яких входить і маркетинг персоналу. В той же час потреба підприємств в кваліфікованій робочій силі, формування нових вимог до персоналу з боку працедавців визначають необхідність реалізації нових управлінських функцій кадровою службою підприємства, які можуть бути реалізовані в межах підсистеми маркетингу персоналу в системі управління персоналом підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи було виявлено, що формування політики маркетингу містить підбір персоналу, розстановку персоналу, оцінку персоналу, адаптацію персоналу та навчання персоналу. Аналіз принципів, форм і напрямів формування персоналу підприємства дозволив зробити висновок про те, що реалізація цих напрямів повинна здійснюватися з урахуванням вимог ринку праці, коректуватися на підставі дослідження сучасного стану ринку праці й тенденцій його змін. У зв'язку з цим ефективна реалізація політики маркетингу щодо формування персоналу підприємства зумовлює необхідність використання інструментів маркетингових досліджень ринку праці, розроблення механізму взаємодії підприємства з суб'єктами цього ринку.

Визначено, що маркетингова діяльність підприємства на ринку праці являє собою сукупність принципів, форм і методів здійснення маркетингових досліджень ринку праці, направлених на довгострокове забезпечення підприємства персоналом. Маркетинг персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» означає змістовне розширення функції товарного маркетингу в галузь управління персоналом. Таким чином, маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, який продається на ринку праці.

Виявлено, що упровадження принципів маркетингу у сферу управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» дозволить здійснити цілеспрямоване вивчення ринку праці з метою покращення умов зайнятості в регіоні й країні в цілому. Це сприяє зростанню ефективності функціонування всієї системи управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», дозволяє підвищити мотивацію й трудову віддачу працівників, укріпити корпоративну культуру підприємства, підвищити злагодженість роботи колективу.

Доведено, що проведений аналіз ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» показав, що виробництво лікарняних засобів підприємства збільшується з кожним роком,

що свідчить про покращення попиту на продукцію підприємства, збільшення обсягів збуту, розширення виробництва. Збут своєї продукції підприємство здійснює за допомогою торгових посередників. Для збільшення обсягу продажів, залучення нових клієнтів, розширення ринків збуту і як наслідок цього для одержання прибутку робиться основний акцент на проведення рекламної кампанії. Кошти на просування продукції виділяються з прибутку.

Доведено, що фінансовий стан ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» оцінено як стабільний, розраховані показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості не відхиляються від нормативних і свідчать про розвиток підприємства.

Оцінено, що відбувається зростання валового прибутку підприємства від реалізації товарів, робіт та послуг, а також прибутку від операційної діяльності, який дорівнює прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, зростання відбувається у значних темпах, зростає чистий прибуток підприємства та показники рентабельності.

Виявлено, що формування персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є найважливішим етапом процесу управління персоналом підприємства. Формування персоналу підприємства являє собою особливий напрям кадрової роботи підприємства, у процесі якого закладається основа його кадрового потенціалу й перспективи подальшого розвитку. Використання сучасних методів формування персоналу дозволяє підприємству залучити найбільш конкурентоздатний персонал на ринку праці, визначити можливості ефективного використання власного кадрового потенціалу, створити умови для навчання й професійного розвитку працівників, сприяти формуванню творчого підходу до роботи й зміцнення корпоративної культури.

Проаналізовано, що можливості формування підсистеми маркетингу персоналу на підприємстві визначаються низкою умов. Вирішальною з них є результативність функціонування цієї підсистеми. У роботі визначені послідовність і критерії оцінки ефективності підсистеми маркетингу персоналу з позиції працівника підсистеми, кадрової служби й підприємства в цілому.

Виявлено, що оцінку результативності діяльності підсистеми маркетингу персоналу підприємства здійснювали за чотирма напрямками: аналітичним, виробничим, рекламно-інформаційним й управлінським.

Здійснено для аналізу результативності маркетингових досліджень ринку праці підприємства оцінку результативності маркетингу персоналу. За результатами оцінки результативності маркетингу персоналу запропоновано низку заходів щодо вдосконалення кадрової роботи цих підприємств.

Запропоновано, у цілях підвищення ефективності функціонального й технологічного розподілу праці в системі управління персоналом підприємства запропоновано використання централізованих регламентів, які дозволяють ефективно координувати взаємодію підсистеми маркетингу персоналу з іншими підсистемами кадрової служби й структурними підрозділами підприємства.

Виявлено, що можливості формування підсистеми маркетингу персоналу на підприємстві визначаються низкою умов. Вирішальною з них є результативність функціонування цієї підсистеми.

Визначено, що основним завданням і головним результатом маркетингу персоналу є створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці. Імідж працедавця визначається уявленнями потенційних працівників ринку праці про підприємство як працедавця. Ці враження в значній мірі є суб'єктивними, що зумовлює необхідність формування методів об'єктивної оцінки іміджу підприємств на ринку праці.

Використано для оцінки іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», його привабливості на ринку праці були емпіричні опитування цільових груп, зокрема, випускників ВНЗ економічних і технічних спеціальностей. У результаті було виявлено, що найбільш привабливим місцем роботи серед фахівців економічного профілю є КБ «Приватбанк», а серед фахівців медичного профілю – ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Для оцінки іміджу цих підприємств на ринку праці запропоновано використання методу профілів сприйняття. Побудування профілів надає можливість визначити відносне сприйняття іміджу підприємства цільовою групою.

Встановлено, що дослідження іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» дозволили встановити чинники, які впливають на імідж підприємства на ринку праці, та визначити їхній рейтинг. Найбільш значущими характеристиками працедавця для українських спеціалістів є задоволення від роботи, можливості для розвитку кар'єри, самореалізація та оплата праці. Через оцінку цих чинників за п'ятибальною шкалою цільовими групами в роботі побудовано профілі іміджу підприємств на ринку праці.

Виявлено, що інтерпретація окремих профілів іміджу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» повинна здійснюватися через їхнє співставлення із профілями конкурентів. Порівняння конкретного підприємства з лідером з іміджу дозволяє оцінити умови зайнятості на підприємстві серед конкурентів на ринку праці й визначити імідж-лідера на ринку. Порівняння параметрів сприйняття підприємства цільовою групою й профілю вимог (запитів) до нього, які відображають конкурентні переваги підприємства на ринку праці відбувається на підставі побудування матриці сприйняття підприємства на ринку праці.

Виявлено, що для підтвердження своєї ролі в забезпеченні життєдіяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», служба управління персоналом повинна мати відповідні повноваження щодо гарантування економічної безпеки. Сучасні служби управління персоналом – це не відділи кадрів за часів адміністративної економіки, не функція обліку, набору і звільнення персоналу. Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів (у глобальному, регіональному, національному, демографічному, галузевому, професійному та індивідуальному вимірах), обумовлюють нові інноваційні ролі керівників: лідера, інноватора, стратега, підприємця.

Обґрунтовано, що інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів охоплюють не тільки бізнес в цілому, але й стратегічне управління персоналом, а саме: широкі професійні і посадові профілі; інформований і гнучкий вибір траєкторії професійного розвитку; відповідальність самих працівників за власний розвиток; створення можливостей для професійного зростання кожного працівника; відкрите обговорення рівня компетентності працівників, наявних

вакансій і шляхів їх заповнення. Одним із узгоджених повноважень служби стратегічного управління персоналом має бути безпосередній доступ її посадових осіб до відповідних корпоративних ресурсів: планів стратегічного розвитку підприємства; інформаційних масивів, зокрема конфіденційного характеру; аналітичних досліджень; кошторисів витрат на відповідні програми щодо організації кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на розвиток корпоративної культури та управління лояльністю) тощо. Практична реалізація перерахованих заходів має мінімізувати ризики пов'язані з дією персоналу та забезпечити кадрову безпеку підприємства. Перспективами подальшої розробки можуть бути дослідження проблем опору персоналу організаційним змінам, які необхідні для подолання кризової ситуації.

Виявлено, що процес захисту ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. І цей процес захисту існує безперервно на весь період функціонування підприємства. Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

Досліджено, що при відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45 %, лише анкетних даних – 38 %, поведінкового інтерв'ю – 61 %, неструктурованого інтерв'ю – 9 %, центри оцінювання – 87 %.

Отже, аналіз різних точок зору щодо поняття маркетингової політики в системі управління персоналом з урахуванням фінансово-економічної безпеки ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» дозволяє зауважити, що окремі підходи характеризують її звужено і не розкривають в повній мірі зміст. Саме тому, з позиції системного та ресурсно-функціонального підходів, зміст категорії «безпека» характеризує наявність максимально-ефективної структури кадрового складу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», за якого відбувається ефективне функціонування всіх складових економічної системи, забезпечення захищеності і здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, що пов'язані з персоналом, забезпечує взаємне задоволення їх інтересів та розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М. М. Цілі стратегічного планування. *Фінанси України*, 2015. № 8. С. 53-57.
2. Безугла Л. С., Ільченко Т. В., Юрченко Н. І. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Дніпро : ДДАЕУ. 2019. 300 с.
3. Богомаз Н. В., Зозульов О. В. Метод інтегральної оцінки ставлення споживачів до торгової марки. *Маркетинг в Україні*. 2002. № 6. С. 30-33.
4. Бутенко Н. В. Формування маркетингової стратегії підприємств корпоративного сектору на засадах партнерських відносин. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
5. Возна Ю. Корпоративна культура у формуванні іміджу організації. *Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених*. 2019. №1. С.190-192
6. Гулевич О. Ю. Деякі питання функціонування внутрішніх ринків праці : теоретико-методичні аспекти. Вип. 18. Київ : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2003. С. 32-36.
7. Дашко І. М. Впровадження новітніх сучасних інноваційних технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економічні, фінансово-облікові та правові проблеми діяльності підприємств : монографія : «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності»* / за заг. ред. Л.М. Савчук Дніпро : Герда, 2016. С. 114-123.
8. Дашко І. М. Маркетингові заходи збільшення обсягів збуту. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2022. № 2(54). С. 112-117. URL : <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3089>
9. Дашко І. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. Науковий журнал «*Причорноморські економічні студії*», № 13-2, 2017. С. 80-85.

10. Дашко І. М., Малтиз В. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її вдосконалення. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2023. № 2(58). С. 94-98. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/183/164>
11. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки. монографія : Українська державна академія залізничного транспорту. Харків : УкрДАЗТ, 2021. 142 с.
12. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2012. 432 с.
13. Дороніна М. С. Формування команди лідерів. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 32-35.
14. Духов В. Є., Орлов П. І., Основи економічної безпеки фірми : навчальний посібник. Х. : ТОВ «Прометей-Прес», 2014. 284с.
15. Зозульов О. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. *Економіка України*. 2006. № 10. С. 43-48.
16. Інформаційне забезпечення державного та регіонального соціального управління : монографія. НАН України. Київ, 2014. 656 с.
17. Катаєв А. В. Маркетинг : навч. посіб. Харків : Діалог. 2016. 292 с.
18. Кендюхов О. В., Димитрова С. М. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства. *Економіка та право*. 2004. № 2. С. 98-102.
19. Козак Ю. Г., Смичка С., Літовченко І. Л. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2014. 297 с.
20. Колешня Л. Підготовка фахівців в ринковій економіці : проблеми і шляхи вирішення. *Україна : аспекти праці*, 2003. №3. С. 22-26.
21. Колот А. М. Соціально-трудові відносини : теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 230 с.
22. Кос В. В. Кадрова безпека URL: <http://business/srednemu-i-krupnomu-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/>
23. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент : Підручник / За ред. Т. В. Співаковської. Київ : Хімджест. 2008. 720 с.

24. Крилов Д. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Принципи логістики та маркетингу в управлінні людськими ресурсами в формуванні мотивації праці та ціноутворення на підприємстві. Електронний журнал «Ефективна економіка», № 5, 2021. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8921>
25. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір* : міжнародний науково-практичний журнал. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ), 2012. № 2 (6). С. 38-45.
26. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
27. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : Вид-во КВІЦ, 2019. 464 с.
28. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і дон. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
29. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
30. Онікієнко В. В. Методологія регулювання попиту і пропозиції робочої сили. *Зайнятість та ринок праці : Міжвід. наук. зб.* Вип. 18. Київ : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2003. С. 7-14.
31. Офіційний сайт ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». URL: <https://acino.ua>
32. Петрова І. Л. Аналіз робочих місць. *Зайнятість та ринок праці : Міжвід. наук. зб.* Вип. II. Київ : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2000. С. 65-74.
33. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012. № 1. 8 с.
34. Продіус О.І., Звонарьова В.О. Концептуальні основи управління персоналом у проєктах. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 82-87.

35. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
36. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : ХНТУСГ. 2020. 347 с.
37. Согачева О. В., Симоненко Е. С. Імідж організації як фактор та індикатор її конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2014. № 19. С. 367-369.
38. Соколюк К. Ю., Кучер В. В. Позиціонування товару як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 25. С. 455-459.
39. Спостереження та вимірювання соціальної захищеності населення України : проблеми становлення : монографія. Вн-т економіки промисловості. Донецьк, Київ, 2003. 440 с.
40. Старостіна А. О., Длігач А. О., Кравченко В. А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий погляд, українська практика : Підручник / За ред. А.О. Старостіної. Київ : Знання. 2005. 764 с.
41. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.
42. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / укладачі: Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Островерхов; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 285 с.
43. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2018. №4 (15). С. 225-228.
44. Хорошун В. В., Качуровський Д. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №12. С. 144-148.
45. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика

підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.

46. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.

47. Яловський П. М., Безносюк О. О. Сутнісна характеристика понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність учителя музичного мистецтва». Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 11. Т. 3. С. 170-174.

48. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. *Indian Journal of Economics and Business*. 20. 1265-1278.

49. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies»*. 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3920429

50. Bregas, J., Heberle, K., Nagels, F. (2022). Remote Assessment Center. In: *Digitale Formate in der Personalentwicklung. essentials*. Springer, Berlin, Heidelberg. URL : https://doi.org/10.1007/978-3-662-64648-9_2

51. Chaban, Galina & Chaban, Vitaliy. (2022). Innovative approaches in HR management. *University Economic Bulletin*. 47-52.

52. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.

53. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activitie. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики»*. № 3(38),

2021. Pp. 272-280. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3290>

54. Hurzhyi N., Mishustina T., Kulinich T., Dashko I., Harmider L., Taranenko I. The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. Postmodern Openings. *Постмодерністські відкриття*. 2021, Volume 12, Issue 4, pages: 141-152. URL: <https://cutt.ly/K1XrfJa>

55. Kale, Hritik & Aher, Dilip & Anute, Nilesh. (2022). HR Analytics and its Impact on Organizations Performance. URL : <https://bit.ly/3QvEOzc>

56. Lokhman N., Beridze T., Baranik Z., Cherep A., Dashko I., Hamova O. Economic and mathematical modeling of the functioning of an industrial enterprise. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2(43), 2022. С. 182-193. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/issue/view/58>

57. Lokhman N., Beridze T., Baranik Z., Dashko I., Tkachenko S. Modeling of investment impacts on industrial enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. Vol. 4, 2022. Pp. 151-155. URL: <https://cutt.ly/W1Z5e3C>

58. Moll M. Zielgruppenorientiertes des Personalmarketing, Key – University Strategien. Munchen: Mering Happ, 1997.

59. Pysarevska, H. I. (2015). Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Market development of recruiting services in Ukraine]. *Biznesinform – Business Inform*, 10.

60. Shultz T. W. The Economic Value of Education, New York, Columbia University Press, 1963.

61. Strutz H., Strategien des Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, 1996.

62. Tetiana Kniazieva, Rostyslav Podolskyi, Inna Arakelova, Iryna Dashko, Anastasiia Mohylova. Marketing Technology in the Context of Digitalization: Features and Trends in Ukraine. *Economic Alternatives*. 2023. Vol. 29. Issue 2. Pp. 409-423.

63. Weber W., W. Mayrhofer, W. Nienhuser. Grundbegriffe der Personalwirtschaft. Stuttgart: Schaffer – Poeschel, 1998.