

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

КРИВОРУЧКО О. М., ГЛАДКА О. І.

УДК 656.07:331.5

Криворучко О. М., Гладка О. І. Обґрунтування та вибір напрямів реалізації маркетингу персоналу підприємства

Обґрунтовано процес вибору напрямів з маркетингу персоналу. Процес ґрунтується на 8-етапній схемі прийняття управлінських рішень та передбачає: формування та уточнення цілей з маркетингу персоналу, визначення критеріїв досяжності цілей, проектування альтернативних варіантів рішень, їх оцінку та вибір найкращого варіанту, планування та впровадження заходів. Сформовано методичний інструментарій щодо реалізації запропонованого процесу, який передбачає використання результатів оцінки привабливості підприємства як роботодавця, визначення та формування загальної стратегії з маркетингу персоналу, пошук і вибір максимально задовільного варіанту досяжності цілей з маркетингу персоналу. Застосування таких методологічних підходів, як факторно-цільовий і морфологічний аналіз дозволили побудувати «дерево цілей» і визначити заходи, що сприяють досяжності поставлених цілей. В основі «дерева цілей-заходів» закладено елементи комплексу маркетингу персоналу (робочого місця, компенсаційного пакету, системи комунікацій з цільовими аудиторіями, брендінгу роботодавця, людей, організації процесу МП та фізичного оточення) і враховано цілі двох його видів: внутрішнього та зовнішнього.

Ключові слова: процес вибору напрямів реалізації маркетингу персоналу, загальна стратегія з маркетингу персоналу, комплекс маркетингу персоналу, внутрішній та зовнішній маркетинг персоналу, факторно-цільовий аналіз, морфологічний аналіз.

Рис.: 1. **Табл.:** 7. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 9.

Криворучко Оксана Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Петровського, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: oksana_fub@mail.ru

Гладка Олена Іванівна – аспірантка, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Петровського, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: olena.gladka@gmail.com

УДК 656.07:331.5

UDC 656.07:331.5

Криворучко О. Н., Гладкая Е. И. Обоснование и выбор направлений реализации маркетинга персонала предприятия

Обоснован процесс выбора направлений маркетинга персонала. Процесс основывается на 8-этапной схеме принятия управленческих решений и предусматривает: формирование и уточнение целей маркетинга персонала, определение критериев достижения целей, проектирование альтернативных вариантов решений, их оценку и выбор наилучшего варианта, планирование и внедрение мероприятий. Сформирован методический инструментарий по реализации предложенного процесса, который предусматривает использование результатов оценки привлекательности предприятия как работодателя, определение и формирование общей стратегии маркетинга персонала, поиск и выбор максимально удовлетворительного варианта достижения целей маркетинга персонала. Применение таких методологических подходов, как факторно-целевой и морфологический анализ позволили построить «дерево целей» и определить меры, способствующие достижению поставленных целей. В основе «дерева целей-мероприятий» заложены элементы комплекса маркетинга персонала (рабочего места, компенсационного пакета, системы коммуникаций с целевыми аудиториями, брендінга работодателя, людей, организации процесса МП и физического окружения) и учтены цели двух его видов: внутреннего и внешнего.

Ключевые слова: процесс выбора направлений реализации маркетинга персонала, общая стратегия по маркетингу персонала, комплекс маркетинга персонала, внутренний и внешний маркетинг персонала, факторно-целевой анализ, морфологический анализ.

Рис.: 1. **Табл.:** 7. **Формул.:** 5. **Библ.:** 9.

Криворучко Оксана Николаевна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет (вул. Петровского, 25, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: oksana_fub@mail.ru

Гладкая Елена Ивановна – аспирантка, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет (вул. Петровского, 25, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: olena.gladka@gmail.com

Kryvoruchko O. N., Gladka O. I. Justification and Selection of Directions of Realisation of Marketing of Company's Personnel

The article justifies the process of selection of directions of personnel marketing. The process is based on the 8-stage scheme of managerial decision making and envisages: formation and specification of goals of the personnel marketing, identification of criteria of goals achievement, planning alternative variants of decisions, their assessment and selection of the best variant, and planning and conducting measures. The article forms methodical tools on realisation of the offered process, which envisages the use of results of assessment of attractiveness of a company as an employer, identification and formation of the common strategy of the personnel marketing, search for and selection of a maximally satisfactory variant of achievement of the personnel marketing goals. Application of such methodological approaches as the factor-and-goal and morphology analysis allowed building the goal tree and identify measures that would facilitate achievement of the set goals. In the basis of the goals-measures tree there are elements of the personnel marketing complex (working place, compensation package, system of communication with target audiences, employer branding, people, organisation of the personnel marketing process and physical environment) and goals of its two types: internal and external.

Key words: process of selection of directions of realisation of personnel marketing, general strategy on personnel marketing, complex of personnel marketing, internal and external personnel marketing, factor and target analysis, morphology analysis.

Pic.: 1. **Tabl.:** 7. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 9.

Kryvoruchko Oksana N. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University (vul. Petrovskogo, 25, Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: oksana_fub@mail.ru

Gladka Olena I. – Postgraduate Student, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University (vul. Petrovskogo, 25, Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: olena.gladka@gmail.com

Процес реалізації маркетингу персоналу (МП) на будь-якому підприємстві передбачає розробку та впровадження різних напрямів, а також їх узгодження. При цьому найскладнішою задачею є їх обґрунтування та вибір серед великої кількості альтернативних варіантів.

У сучасній літературі [1 – 3, 6, 7] при обґрунтуванні та виборі таких напрямів орієнтуються, у першу чергу, на доступність і можливість використання певних джерел покриття потреби в персоналі. Відповідно до обраних джерел (зовнішніх або внутрішніх) формуються заходи по залученню нового або утриманню наявного персоналу. Наприклад, розглядаються такі заходи, як набір персоналу безпосередньо в навчальних закладах шляхом укладання двосторонніх угод як з самими навчальними закладами, так і з учнями; надання заявок за наявними вакансіями в центри зайнятості; проведення рекламних кампаній через засоби масової інформації та спеціалізовані видання тощо.

Щодо процесу формування та вибору заходів з МП, то він складається з послідовності таких робіт: визначення зовнішнього стану ринку праці, рівня доступності робочої сили на ньому, порівняння недоліків і переваг джерел покриття потреби в персоналі, оцінки витрат на певні джерела покриття потреби.

Аналіз літературних джерел [1 – 3, 6, 7] дозволив виявити загальні недоліки щодо формування та вибору заходів з МП: визначення заходів не носить структурований характер; не враховуються результати оцінки привабливості роботодавця та стратегічні цілі підприємства; при виборі заходів найчастіше застосовується такий критерій, як необхідність в додаткових ресурсах; не існує єдиного методу, який би передбачав порівняльну оцінку альтернативних заходів і дозволяв зробити раціональний вибір.

Таким чином, постає завдання щодо розробки методичного підходу до визначення напрямів з реалізації МП, враховуючи встановлені недоліки. Для цього, по-перше, необхідно сформулювати загальну схему процесу обґрунтування та вибору напрямів МП; по-друге, сформулювати методичний інструментарій з реалізації запропонованих робіт.

Вибір напрямів з МП є складним управлінським процесом. При формуванні загальної схеми процесу обґрунтування та вибору напрямів МП пропонується скористатися технологією розробки, прийняття, організації та виконання управлінських рішень [4, 5] – рис. 1.

Етап 1: Усвідомлення проблеми.

Цикл процесу розпочинається з усвідомлення проблеми: з одного боку є вимоги та очікування наявного та потенційного персоналу, а з іншого – оцінка задоволеності

та відповідності якостей підприємства як роботодавця даним вимогам та очікуванням. У разі, якщо рівень наданої персоналом оцінки підприємству як роботодавцю (P_{ij}) не відповідає, оцінка вважається незадовільною. Це ініціює початок процесу вибору напрямів МП та їх впровадженню.

Етап 2: Сформулювати та уточнити цілі. Будь-які цілі з МП необхідно узгоджувати із загальною стратегією підприємства. Тому цілі формуються, у першу чергу, базуючись на загальних цілях підприємства. Стратегічні цілі щодо управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства [6].

У зв'язку з цим на сьогодні виділяють декілька видів стратегічних цілей з управління персоналом (кадрові стратегії) залежно від видів корпоративних та конкурентних стратегій підприємств. Зіставлення даних стратегій та цілей дозволило встановити, яким видам МП чи їх комбінації слід віддавати перевагу при формуванні цілей з МП (табл. 1).

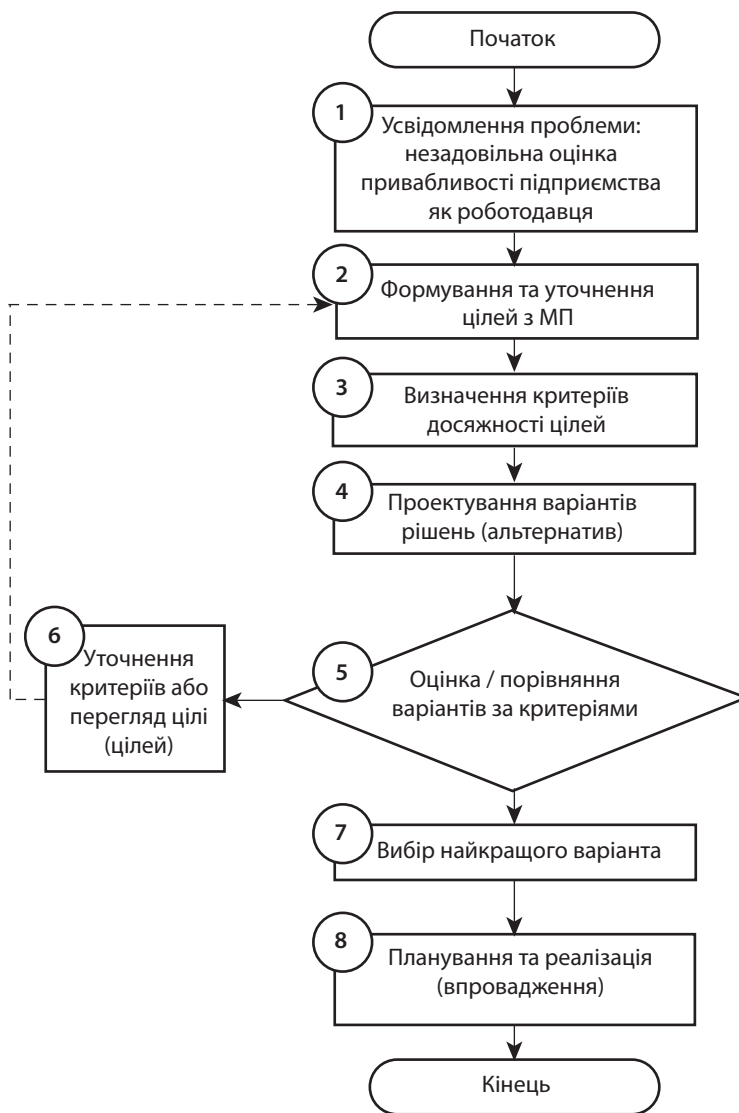


Рис. 1. Схема обґрунтування та вибору напрямів маркетингу персоналу

Визначення напрямів МП відповідно до загальної стратегії підприємства та цілей з управління персоналу

Стратегії підприємства		Кадрові стратегії	Напрями МП
Види	Характеристика		
Рівень (група) корпоративних стратегій			
Стратегія зростання	Нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший час зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують досягнення НТП	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення персоналу високої кваліфікації • Удосконалення системи мотивації персоналу • Удосконалення системи розвитку персоналу • Підтримка морально психологічного клімату в колективі 	Перевага надається ЗМП з елементами ВМП
Стратегія обмеженого зростання	Властива підприємствам, що мають позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення кваліфікації персоналу • Переміщення персоналу • Удосконалення системи розвитку персоналу 	Перевага надається ВМП з елементами ЗМП
Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його «санацію», позбутися усього застарілого	<ul style="list-style-type: none"> • Організація масових звільнень персоналу • Визначення вимог до персоналу • Ділове оцінювання персоналу 	Елементи ВМП та елементи ЗМП
Рівень (група) конкурентних стратегій			
Лідерство в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення персоналу широкого профілю • Підтримка морально психологічного клімату в колективі 	Перевага надається ВМП з елементами ЗМП
Продуктове лідерство (стратегія диференціації)	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямів, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення спеціалізованого персоналу високої кваліфікації • Підвищення кваліфікації персоналу стосовно конкретних товарів • Удосконалення системи розвитку персоналу 	Перевага надається ЗМП з елементами ВМП
Лідерство в ніші (стратегія фокусування)	Вибір підприємства певного сегмента ринку та реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення висококваліфікованого персоналу вузької спеціалізації • Удосконалення системи розвитку персоналу • Удосконалення системи мотивації персоналу 	Елементи ВМП та елементи ЗМП

Джерело: [доповнено на основі 6, 7].

У випадку, коли кадрова стратегія потребує у рівному ступені реалізації заходів як за елементами ВМП, так і ЗМП, перевага не надається жодному із напрямів, а елементи кожного виду мають однакову ступінь значущості. У випадку, коли надається перевага одному з видів МП, необхідно визначити саме ступінь переваги, тобто величину, наскільки один вид маркетингу є пріоритетним перед іншим. Для цього пропонується застосувати «важіль пріоритетності» (V) – величину, за допомогою якої визначатиметься ступінь переваги напрямів МП (зовнішній чи внутрішній).

Експертам пропонується приймати рішення на свій розсуд, в якому ступені якого напрямку МП надати перевагу, спираючись на таку вербально-числову шкалу:

1 – не існує ступеню пріоритетності; 1,25 – незначний ступінь; 1,5 – слабкий; 1,75 – середній; 2 – високий.

Далі визначаються цілі за кожним з напрямів, їх зв'язок і значущість. Для досяжності цього доцільним вважається застосування факторно-цільового аналізу.

Виконання аналізу розпочинається з визначення генеральної цілі (ціль нульового рівня). Наприклад, у контексті маркетингу персоналу така ціль є «Підвищення привабливості підприємства як роботодавця».

Далі цілі розгортаються у вигляді «дерева», в якому ця ціль є «корінням». Позначення вершин кожного наступного рівня (підцілей) утворюється із позначенням $C_{i,j}$ де i відповідає рівню цілі, а j – порядковому номеру цілі в даному рівні. Так, цілями першого рівня будуть цілі

двох видів МП, для ЗМП – це «Підвищення якісного та кількісного рівня залученого персоналу», а для ВМП – це «Підвищення якісного та кількісного рівня утриманого персоналу». Для формування цілей другого рівня пропонується застосувати елементи комплексу внутрішнього та зовнішнього МП, адже саме за рахунок забезпечення привабливості кожного з елементів досягається загальна привабливість підприємства як роботодавця [9].

Після побудови «дерева цілей» визначається вага всіх цілей. Для цілей першого рівня використовується однакова величина, оскільки на початку процесу розробки цілей діє умова, за якою два напрями з МП мають рівну значущість. Для елементів другого рівня вага цілей встановлюється, враховуючи умову, що сума ваг підпорядкованих цілей нижчого рівня дорівнює вазі цілі вищого рівня.

Далі, враховуючи «важіль пріоритетності» напрямів МП, вага цілей коректується експертами, і скоректована вага ($SW_{i,j}$) для j -ої цілі i -го рівня перераховується за формулою:

$$SW_{i,j} = W_{i,j} \cdot V, \quad (1)$$

де $W_{i,j}$ – визначена вага j -ої цілі i -го рівня
 V – важіль пріоритетності.

Після цього проводиться оцінка та ранжування цілей для вибору найбільш значущих. Для вирішення даної задачі будується матриця взаємодії цілей та проводиться перевірка того, наскільки вирішення однієї цілі впливає на досяжність іншої. Такий вплив може бути двояким: або ціль позитивно впливає на досяжність іншої цілі, або перешкоджає. У першому випадку клітинка на перетині строки однієї цілі та стовпця другої цілі позначається знаком «+», у другому – знаком «-». У випадку, коли цілі не впливають одна на одну, клітинка залишається порожньою.

Силу взаємодії цілей слід оцінювати лінгвістичними виразами та виражати кількісними величинами з інтервалу [0;1]. Для інтерпретації пропонується така вербально-числова шкала: 0 – відсутність взаємодії; 0,1 – дуже слабка; 0,3 – слабка; 0,5 – середня; 0,7 – сильна; 0,9 – дуже сильна; 1 – абсолютна.

Для знаходження інтегральної оцінки (Q_i) цілей застосовують формулу:

$$Q_i = \sum_{j=1}^n SW_{i,j} \cdot X_{i,j}, \quad (2)$$

де $X_{i,j}$ – експертна оцінка взаємодії цілей з реалізації МП.

За результатами розрахунків інтегральної оцінки ранжують цілі за таким критерієм: тим значиміше ціль, чим більше її інтегральна оцінка. Залежно від того, які цілі стають пріоритетними, визначається стратегія з маркетингу персоналу. У даній роботі було визначено 6 варіантів стратегій (табл. 2).

Етап 3: Сформулювати критерії досяжності цілей.
 Критерій – це правило, за яким відбираються альтернативи. Критерії дозволяють оцінити альтернативи з точки зору ступеня досягнення цілі. Щоб оцінити досяжність цілей, необхідно правильно формулювати критерії їх оцінки. Для цього існує ряд методик, за допомогою яких можна дійсно оцінити «якість» цілей. При оцінці досяжності цілей з маркетингу персоналу доцільно буде використати один з найпоширеніших і дієвих способів – це постановка «розумних цілей» (від англ. *smart*) цілей, тобто постановка цілей з використанням S.M.A.R.T. критеріїв, згідно з якими цілі повинні бути: конкретні (*specific*), вимірні (*measurable*), досяжні (*attainable*), реалістичні (*realistic*) і співвідносні з конкретним терміном (*Timed*). Наприклад, можна застосувати такі критерії, як: час; додаткові витрати; додаткова потреба в персоналі та доступність необхідної інформації.

Таблиця 2

Види стратегій з маркетингу персоналу

Цілі	Напрями МП	Досяжність цілей за рахунок	Стратегія з МП
Підвищення якісного та кількісного рівня утриманого персоналу	Внутрішній МП	Підвищення привабливості елементів ВМП	Внутрішньо-орієнтована стратегія підвищення внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця
		Підвищення привабливості елементів ЗМП	Зовнішньо-орієнтована стратегія підвищення внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця
		Підвищення привабливості елементів ВМП та ЗМП	Комбінована стратегія підвищення внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця
Підвищення якісного та кількісного рівня залученого персоналу	Зовнішній МП	Підвищення привабливості елементів ВМП	Внутрішньо-орієнтована стратегія підвищення зовнішньої привабливості підприємства як роботодавця
		Підвищення привабливості елементів ЗМП	Зовнішньо-орієнтована стратегія підвищення зовнішньої привабливості підприємства як роботодавця
		Підвищення привабливості елементів ВМП та ЗМП	Комбінована стратегія підвищення зовнішньої привабливості підприємства як роботодавця

Етап 4: Проектування варіантів рішень (альтернатив). Для визначення альтернатив з реалізації напрямів МП передбачається використання морфологічного аналізу. Фрагмент морфологічної матриці заходів за видами маркетингу персоналу представлено в табл. 3.

Кожна група заходів за цілями (елементами комплексу МП) підрозділяється на три підгрупи, відповідно до результатів оцінки рівня привабливості елементів комплексу МП:

- ✦ група заходів, що сприяють оновленню елементів комплексу МП (відповідають «Групи заходів з оновлення»);
- ✦ група заходів, що сприяють удосконаленню елементів комплексу МП (відповідають «Групи заходів з корекції»);
- ✦ група заходів, що підтримують рівень досягнутої привабливості елементів комплексу МП (відповідають «Групи заходів з моніторингу»).

Таблиця 3

Фрагмент морфологічної матриці заходів з МП

Група заходів з оновлення елементів комплексу МП ($0 < P_{i,j} \leq 0,25$)		Група заходів з корекції елементів комплексу МП ($0,25 < P_{i,j} \leq 0,6$)		Група заходів з підтримки елементів комплексу МП ($0,6 < P_{i,j} \leq 1$)			
НАПРЯМ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ							
C_{2,1} Забезпечення привабливості посади та пакету послуг							
Z _{3,1} Перегляд орг. структури, реорганізація орг. структури	Z _{3,2} Бенчмаркінг даної сфери діяльності на ринку праці, визначення «важелів» привабливості сучасних роботодавців	+Z _{3,3} Залучення сторонніх організацій (консультантів, експертів, аудиторів)	Z _{3,7} Подальше розгортання реорганізації орг. структури у відділі/ підрозділі/ бізнес-одиниці/ на підприємстві	Z _{3,8} Корегування на рівні відділів/ підрозділів/ бізнес-одиниць	+Z _{3,9} Залучення менеджерів (різних рівнів відповідальності)	Z _{3,12} Плановий аналіз посад, їх назв, та ступеню їх узгодженості з відведеними ним рівнями впливу на організацію	Z _{3,13} Моніторинг кількості співробітників, що змінили позиції всередині підприємства (ротація, підвищення тощо)
Z _{3,4} Перегляд програм просування персоналу, створення та впровадження нових	Z _{3,5} Перегляд програм навчання персоналу, створення та впровадження нових	Z _{3,6} Створення програми просування та позиціонування сфери (сфер) діяльності на підприємстві серед менеджерів середнього та нижчого ланцюжків	Z _{3,10} Подальший розвиток програм кар'єрного зростання горизонтально (для персоналу окремих відділів/ підрозділів/ бізнес-одиниць) або вертикально (для персоналу окремих сфер діяльності)	Z _{3,11} Подальший розвиток програм підвищення кваліфікації та навчання (розширення портфоліо тренінгів)	-	Z _{3,14} Моніторинг ефективності функціонування програм кар'єрного просування (ефективність управління ними, відстеження відгуків персоналу, аналіз рівня досяжності показників ефективності)	Z _{3,15} Моніторинг ефективності функціонування програм навчання (ефективність управління ними, відстеження відгуків персоналу, аналіз рівня досяжності показників ефективності)
C_{2,2} Забезпечення привабливості компенсаційного пакету							
Z _{3,16} Проведення аудиту системи оплати праці. Формування нової системи оплати праці	Z _{3,17} Бенчмаркінг систем оплати праці та додаткових компенсацій і схем преміювання	+Z _{3,18} Залучення сторонніх організацій (консультантів, експертів, аудиторів)	Z _{3,19} Подальше впровадження нових елементів системи оплати праці горизонтально або вертикально	Z _{3,20} Поширення переліку додаткових компенсацій, фінансових програм, пільг	-	Z _{3,21} Плановий перегляд заробітних плат, коригування згідно із зовнішнім ринком праці та з обраною політикою	Z _{3,22} Плановий перегляд додаткових компенсацій, коригування згідно з зовнішнім ринком праці та з обраною політикою
C_{2,3} Забезпечення привабливості внутрішньої комунікації							
Z _{3,23} Створення внутрішнього сайту та центру його підтримки та управління	Z _{3,24} Вдосконалення інтерактивності та інформативності внутрішнього сайту роботодавця	+Z _{3,25} Залучення сторонніх організацій (консультантів, експертів, аудиторів)	Z _{3,26} Створення внутрішніх друкованих видань, розміщення там інформації	Z _{3,27} Створення спеціалізованого контакт центру для персоналу (або визначення контактної особи), підготовка персоналу контакт центру (або контактної особи)	Z _{3,28} Підвищення кваліфікації персоналу підтримки та управління сайтом, контакт центру	Z _{3,29} Моніторинг ефективності управління внутрішнім сайтом, контроль частоти оновлення інформації, відстеження актуальності та правдивості інформації	Z _{3,30} Технічна підтримка сайту, поточний та плановий контроль ефективності праці відповідальних осіб та їх кваліфікації, а також аналіз досяжності показників ефективності, збір відгуків

Загальна матриця містить 90 заходів з ЗМП і ВМП. Кожному елементу ЗМП і ВМП відповідає визначена група заходів (Z_{ij} до Z_{ij+n}). Враховуючи рівень оцінки привабливості відібраних цілей за елементами (P_{ij}), набір заходів по кожній з цілей звужується до кількості, що передбачено за групою. Потім заходи узгоджують та, комбінуючи їх, формують альтернативні варіанти досяжності цілей.

Після конкретизації заходів та відбору необхідних іншою складовою даного процесу є формування варіантів рішень (альтернатив), що складатимуться із комплексу обраних заходів. Так, наприклад, шляхом методу брейнстормінгу (або «мозкової атаки») було розроблено три варіанти альтернативних рішень для досяжності цілей $C_{2,1}$, $C_{2,2}$, $C_{2,3}$ результати рівня оцінок привабливості яких показали відповідно: $P_{2,1} = 0,20$, $P_{2,2} = 0,52$, $P_{2,3} = 0,35$.

Таблиця 4

Формування варіантів рішення (альтернатив)

Номер варіанта рішення (A_j)	Коди заходів, що входять до варіанта рішення (A_j)
A_1	$Z_{3,1} + Z_{3,3'}; Z_{3,2'} Z_{3,4'} Z_{3,20'} Z_{3,27'} Z_{3,28}$
A_2	$Z_{3,4} + Z_{3,3'} Z_{3,5'} Z_{3,6'} Z_{3,19'} Z_{3,26'} Z_{3,27}$
A_3	$Z_{3,1'} Z_{3,2'} Z_{3,19'} Z_{3,20'} Z_{3,26'} Z_{3,28}$

Етап 5: Оцінка / порівняння варіантів рішень (альтернатив) за критеріями. На даному етапі в першу чергу необхідно оцінити кожний захід за визначеними критеріями. Після цього проводять розрахунки за відповідними критеріями для кожного з варіантів рішень за формулою:

$$f_i(A_j) = \sum f_j \cdot (Z_{A_j}). \quad (3)$$

Перетворення оцінок критеріїв за варіантами рішень

Номер варіанта рішення, (A_j)	Критерії			
	Час, місяці (f_1^*)	Додаткові витрати, тис. грн (f_2^*)	Додатковий персонал, осіб (f_3^*)	Доступність необхідної інформації, бали (f_4^*)
A_1	-0,82	0,50	1,00	0,00
A_2	-1,00	0,00	0,00	1,00
A_3	0,00	1,00	0,67	0,14

Етап 6: Уточнення критеріїв або перегляд цілі (цілей). На даному етапі застосований зворотний зв'язок при оцінці та порівнянні кожного варіанта за критеріями досягнення мети. У випадку отримання великої кількості варіантів, або не знаходженні ніякого рішення, можливо уточнення критеріїв: їх жорсткість або пом'якшення, зменшення чи збільшення кількості варіантів або навіть перегляд самої поставленої мети.

Етап 7: Вибір найкращого варіанту рішення (найкращої альтернативи). Для вибору найкращого варіанта рішення пропонується застосувати метод згортання критерію, який полягає у приписанні відповідальними особами кожному критерію вагового коефіцієнта. При цьому застосовується така формула:

$$f(A) = \max_j \left\{ \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot f_i(A_j) \right\}, \sum_{i=1}^n \alpha_i = 1, \alpha_i > 0, \quad (5)$$

де α – ваговий коефіцієнт i -го критерію, що присвоєний відповідальними особами.

Так, для прикладу були обрані такі значення вагових коефіцієнтів: $\alpha_1 = 0,25$; $\alpha_2 = 0,5$; $\alpha_3 = 0,1$; $\alpha_4 = 0,15$.

Таблиця 5

Оцінка варіантів рішень за критеріями

Номер варіанта рішення, (A_j)	Коди заходів, що входять до варіанта рішення (A_j)	Критерії			
		Час, місяці (f_1)	Додаткові витрати, тис. грн (f_2)	Додатковий персонал, осіб (f_3)	Доступність необхідної інформації, бали (f_4)
A_1	$Z_{3,1} + Z_{3,3'}; Z_{3,2'} Z_{3,4'} Z_{3,20'} Z_{3,27'} Z_{3,28}$	81	222	16	75
A_2	$Z_{3,4} + Z_{3,3'} Z_{3,5'} Z_{3,6'} Z_{3,19'} Z_{3,26'} Z_{3,27}$	84	123	13	110
A_3	$Z_{3,1'} Z_{3,2'} Z_{3,19'} Z_{3,20'} Z_{3,26'} Z_{3,28}$	67	323	15	80

Оскільки критерії дані у різних одиницях виміру, то їх необхідно привести до безмірного вигляду за формулою (4):

$$f_i^*(A_j) = \frac{f_i(A_j) - \min\{f_i(A_j)\}}{\max\{f_i(A_j) - \min\{f_i(A_j)\}}}. \quad (4)$$

Причому, якщо існують критерії, що мінімізуються, то їх безмірні величини (f_1^*) мають бути помножені на (-1).

Відповідно до цього було:

- по-перше, перераховано критерії для кожного з варіантів рішень;
- по-друге, розрахована сумарна величина $\sum A_j$;
- по-третє, обраний варіант рішення, при якому $\sum A_j = \max$.

Таким чином, для оптимальної досяжності поставленої цілі доцільним вважається обрати варіант рішення A_3 , за яким передбачається: перегляд організаційної структури підприємства та проведення її реорганізації; бенчмаркінг визначеної сфери діяльності

(наприклад: ризик менеджменту, фінансового менеджмент тощо) ринку праці та визначення сучасних «важелів» привабливості працівників даної сфери; подальше впровадження нових елементів системи оплати праці для персоналу окремих відділів / підрозділів / бізнес-одиниць) або вертикально (для персоналу окремих сфер діяльності); поширення переліку додаткових компенсацій, фінансових програм, пільг; створення внутрішніх друкованих виданнях, розміщення там інформації; підвищення кваліфікації персоналу підтримки та управління сайтом, контакт центру для персоналу.

Таблиця 7

Вибір варіанта рішення

Номер варіанта рішення, (A _i)	Критерії				SumA _i	Ранг
	Час, місяці (f* ₁ , a ₁)	Додаткові витрати, тис. грн (f* ₂ , a ₂)	Додатковий персонал, осіб (f* ₃ , a ₃)	Доступність необхідної інформації, бали (f* ₄ , a ₄)		
A ₁	-0,2	0,2	0,1	0,0	0,1	2
A ₂	-0,3	0,0	0,0	0,2	-0,1	3
A ₃	0,0	0,5	0,1	0,0	0,6	1

Етап 8: Планування та реалізація (впровадження). Після розробки і вибору найкращого рішення відповідальні особи приступають до наступного кроку – практичного поетапного планування виконання заходів і ступеню досяжності цілей. При цьому враховуються всі реальні і потенційно можливі перешкоди.

ВИСНОВКИ

Таким чином, запропоновано процес обґрунтування та вибору напрямів з реалізації маркетингу персоналу, який ґрунтується на схемі розробки й прийняття управлінських рішень. Для реалізації цього процесу сформовано методичний інструментарій, що відрізняється визначенням напрямів МП відповідно до кадрової стратегії, формалізацією процедур з розробки альтернативних варіантів, їх оцінки за отриманими критеріями та вибору найкращого варіанта. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Торяник Ж. І.** Головні напрями використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом. / Ж. І. Торяник // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – 2010. – Випуск № 1. – С. 161 – 168.
2. **Махметова А. Е.** Методологія розвитку персонал-маркетинга на промислових підприємствах. / А. Е. Махметова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 3. – С. 111 – 115.
3. **Петрова І. Л.** Сучасні технології маркетингу на ринку праці / І. Л. Петрова, І. В. Терон // Менеджмент та маркетинг в бізнесі XXI століття [Електронний ресурс]. – Режим досту-

пу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vzuk/2008_18/tom_2/169_180.pdf

4. **Седегов Р. С.** Управление персоналом : курс лекций. – 2-е издание / Р. С. Седегов, А. А. Брасс. – Мн. : Система открытого образования, 2004. – 174 с.
5. **Трофимова Л. А.** Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
6. **Балабанова Л. В.** Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
7. **Балабанова Л. В.** Управління персоналом : підручник. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
8. **Мартиненко М. М.** Стратегічний менеджмент: підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
9. **Гладка О. І.** Обґрунтування елементів комплексу маркетингу персоналу / О. І. Гладка // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей – Вип. 38. – Х. : УкрДАТ, 2012. – С. 343 – 348.

REFERENCES

Balabanova, L. V., and Stelmashenko, O. V. *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva* [Strategic management personnel]. Kyiv: Znannia, 2011.

Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2011.

Hladka, O. I. "Obgruntuvannia elementiv kompleksu marketingu personalu" [Justification of the elements of the marketing staff]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 38 (2012): 343-348.

Makhmetova, A. E. "Metodologija razvitiia personal-marketinga na promyshlennykh predpriatiakh" [The methodology of marketing staff in the industry]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta*, no. 3 (2009): 111-115.

Martynenko, M. M., and Ihnatieva, I. A. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Karavela, 2006.

Petrova, I. L., and Teron, I. V. "Suchasni tekhnologii marketingu na rynku pratsi" [Modern technology marketing in the labor market]. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vzuk/2008_18/tom_2/169_180.pdf

Sedegov, R. S., and Brass, A. A. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Minsk: Sistema otkrytogo obrazovaniia, 2004.

Trofimova, L. A., and Trofimov, V. V. *Upravlencheskie resheniia (metody priniatiia i realizatsii)* [Management solutions (methods of making and implementation)]. St. Petersburg: Izd-vo SPbGUEF, 2011.

Torianyk, Zh. I. "Holovni napriamy vykorystannia marketingu personalu v systemi upravlinnia personalom" [The main areas of marketing personnel in the management of personnel]. *Naukovyi visnyk Bukovynskoi derzhavnoi finansovoi akademii*, no. 1 (2010): 161-168.