

4. Результат роботи в сфері послуг і приверженність клієнта определеному продавцю определяється множеством изменчивих факторів. Во-первых, потребители услуг больше верят на слово другим покупателям, чем рекламе продавцов услуг. Во-вторых, качество услуги воспринимается покупателями в зависимости от уровня цены, поведения персонала и личных предпочтений. В-третьих, удовлетворенные покупатели проявляют высокую лояльность по отношению к продавцу услуг.

5. Современные потребители прекрасно ориентируются в вопросах послепродажного обслуживания и требуют индивидуального подхода. Они хотят отдельно платить за каждый элемент обслуживания и самостоятельно выбирать сервисные фирмы. Потребители все чаще отказываются иметь дело с продавцами услуг, обслуживающих оборудование разных типов.

6. Повысить результативность маркетинга можно путем реализации Интернет- проекта, так как он будет способствовать не только улучшению коммуникаций различных групп населения, но и будет способствовать повышению качества различных продуктов и в целом совершенствованию маркетинговых процессов.

#### Источники и литература:

1. Алексунин В. А. Международный маркетинг : учеб. пособие / В. А. Алексунин. – М. : Изд-кий Дом “Дашков и К”, 2000. – 160 с.
2. Международный маркетинг : учеб. пособие / под ред. Г. А. Васильева, Л. А. Ибрагимова. – М. : ЮНИТИ-Дана, 1999. – 199 с.
3. Орлов Л. В. Web-сайт без секретов / Л. В. Орлов. – М. : Бук-пресс, 2006. – 512 с.
4. Померанец В. Н. Практическое пособие по дисциплине “Моделирование экономики” / В. Н. Померанец. – Симферополь, 2010. – 101 с.

Родіонов О.В.

УДК 65.015

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка проблеми.** Зміна форми власності, самостійність в діяльності підприємств, поява елементів ринкової економіки призвели до докорінних змін в Україні у принципах функціонування виробничих підприємств. Більшість підприємств зіштовхнулися з труднощами і кризовими ситуаціями, що суттєво знизили конкурентоспроможність національних підприємств та ринку в цілому. Аналіз ситуації показує, що підприємства не змогли чітко сформулювати і здійснити свою стратегію поведінки в нових умовах, а ті, хто навіть оголосив стратегію бізнесу, не реалізували свої плани. За свідченням фахівців відсутність реалізації позитивних змін виникла через нездатність персоналу к роботі в нових умовах та кадровою політикою. Існує реальна можливість практичного вирішення цих проблем за допомогою принципів маркетингу, який є основою управління виробничим підприємством. Основним принципом маркетингу є орієнтація на споживача. Виробничі підприємства, підприємства АПК є першими споживачами трудових ресурсів. Тому, своєчасне якісне задоволення їх потреб в кадрах необхідної кваліфікації є актуальним питанням.

**Аналіз досліджень.** Проблемам управління трудовими ресурсами підприємств присвячена велика кількість наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених [1-5]. Аналіз сучасної літератури дає підстави констатувати, що у теперішній час немає єдиного підходу до принципів управління кадровим потенціалом і практично відсутні дослідження, присвячені комплексному, взаємозв'язаному вивченню питань, присвячених використанню принципів маркетингу в управлінні трудовими ресурсами. Активізує к пошуку рішень в даному напрямку і те, що управління трудовими ресурсами в тісному зв'язку з реалізацією стратегії бізнесу, з особистою зацікавленістю кожного робітника є однією з основоположних сторін діяльності організації. Таке поєднання дозволяє добитися позитивних результатів у виробництві конкурентоспроможних товарів та вирішенні соціальних питань підприємств.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних положень з управління кадровим потенціалом підприємств.

**Основний матеріал.** За останні десятиріччя відбулася докорінна зміна принципів функціонування економіки України. Дослідження теоретичних розробок показали, що перехід від планово-розподільної системи до ринкових відносин зажадав докорінної перебудови системи управління як усередині виробничих підприємств, так і застосування нових для вітчизняних виробників принципів взаємовідносин із зовнішнім середовищем – постачальниками сировинних ресурсів, споживачами продукції, конкурентами, представниками державної влади. У вирішенні цієї проблеми істотну роль відіграє кадрова політика, що проводиться на підприємствах.

Формування персоналу підприємства – особливий напрям кадрової політики підприємства, у процесі якого закладається основа його кадрового потенціалу й перспективи його 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 робітників. Використання сучасних методів формування персоналу дозволяє підприємству залучити найбільш конкурентоздатний персонал, створити умови для його навчання й професійного розвитку, сприяти формуванню творчого підходу до роботи й зміцнення корпоративної культури. Таким чином, метою формування персоналу є забезпечення потреб виробничого підприємства в персоналі необхідної кваліфікації, якості за рахунок різних джерел.

Головною задачею кадрової політики є не тільки посилення адміністративних дій, але й використання широкого ряду мотиваційних факторів, взаємозв'язку стратегії і тактики. Комплексне розуміння кадрової

політики передбачає взаємозв'язок із середовищем підприємства.

Вплив різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища по-різному мотивує поведінку персоналу на різних стадіях перебування на одній і тій же посаді на підприємстві. Мотивація за статусом співробітника заснована на інтегральній оцінці його діяльності, що враховує кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці та ін.. параметри, обумовлені специфікою діяльності.

Вибір тієї чи іншої форми мотивації визначається не стільки змістом роботи, скільки принципами управління, традиціями і корпоративною культурою. В цілому дослідження стану теорії та практики управління трудовим потенціалом показує необхідність врахування цілей і задач стратегій бізнесу у формуванні стратегії управління людськими ресурсами.

В сучасних умовах розвитку господарської сфери, що характеризується подальшим загостренням конкурентної боротьби на світових ринках, все більш складними і диверсифікованими як технологічними, так і організаційними моделями виробництва, надзвичайною інформаційною насиченістю і комунікативністю, реалізація та ефективність кадрової активності, як і економічної активності взагалі, тісно пов'язана з цілями і методикою використання інноваційних підходів і, зокрема, інструментів маркетингу.

Кадровий маркетинг є комплексною системою, спрямованою на підбір, розміщення, навчання та оцінку кадрового потенціалу з урахуванням вимог виробництва і з метою формування сприятливого соціально-економічного клімату в колективі, прищеплювання працівникам цінностей і норм, прийнятих на підприємстві, підвищення корпоративної культури.

Кадровий продукт характеризується кваліфікацією, постійним підвищенням освітнього рівня, використанням мотиваційних підходів і продуктивністю праці. Особливістю кадрового продукту є те, що його якість визначається не в момент виробництва, а в момент споживання. Отже, якість кадрового продукту залежить від ефекту, що отримує клієнт від послуги, і є змінною величиною, яка залежить від ряду як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища кожного конкретного підрозділу і підприємства в цілому.

Таким чином, кадровий маркетинг пов'язаний із створенням системи, що направляє потік трудових ресурсів від виробника кадрів (навчальні заклади, центри зайнятості і т.п.) до споживача (виробничого підприємства), сприяючи при цьому досягненню соціальної і суспільно-корисної мети.

Реалізація кадрової роботи з формування персоналу підприємства здійснюється на засадах взаємодії підприємства із суб'єктами ринку праці. До основних суб'єктів цього ринку належать державні служби зайнятості, спеціалізовані організації з підбору кадрів (кадрові агентства, консалтингові фірми), ВНЗ й інші навчальні заклади, контактні аудиторії, підприємства-конкуренти, постачальники інформаційних технологій і комунікаційних послуг, місцеві органи влади, міжнародні організації.

Діяльність цих організацій на ринку праці створює пропозицію робочої сили й впливає на попит щодо неї, визначає рівень конкуренції й ціну робочої сили. Таким чином, діяльність суб'єктів ринку праці формує кон'юнктуру ринку праці й тенденції її подальших змін.

В сучасних економічних умовах, коли більшість підприємств знаходяться в кризовому стані, необхідно привести у відповідність з новими реаліями стратегію, тактику, організаційну структуру, зміст діяльності кадрових підрозділів, що об'єктивно зацікавлені вже не стільки в забезпеченні трудовими ресурсами, скільки в створенні ефективного управлінського механізму їхнього раціонального використання. Для досягнення цієї мети управління персоналом підприємств доцільно здійснювати, використовуючи концепцію логістики (рис.1) [5].



Рис. 1. Схема логістичного кадрового сервісу

Цілеспрямований вплив на вдосконалення логістичного кадрового сервісу повинен діяти у всьому логістичному ланцюгу, гармонізуючи взаємозв'язки між технологічними складовими та елементами логістичної системи.

Застосування принципів і закономірностей логістики підкреслює необхідність і доцільність додержання в діях кадрових підрозділів двох важливіших умов: орієнтація на ринкову стратегію в цілому, а не на мінімізацію витрат в окремих ланках системи управління й виробництва; визначення чітких цілей на всіх етапах маркетингової діяльності.

При цьому, до структурних компонентів логістичного кадрового сервісу необхідно відмітити, крім кадрового аудиту, ще аналіз претензій щодо невідповідності персоналу вимогам замовника.

Кадрове планування необхідне при: кадровому плануванні стратегії зростання і розвитку підприємства; кадровому плануванні діючих функціональних систем.

Персонал та процеси на підприємстві починають розглядатися як основний ресурс виробничого підприємства, що визначає в першу чергу успіх діяльності всього підприємства. Одночасно посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю підприємств. Звідси витікає необхідність застосування стратегічного управління персоналом, або персонал-стратегії, що означає: впровадження у практику стратегічного управління діяльністю фірм; зміну парадигми управління і визнання персоналу основним ресурсом організації. Тільки комплексне використання трьох мотиваційних варіантів, а саме: участь персоналу у власності, участь у прибутках та участь в управлінні допоможе перетворити пасивного робітника-власника, добробут якого в певній мірі залежить від прибутковості підприємства, але який сам на кінцеві результати роботи підприємства не впливає, в активного та зацікавленого члена "єдиної команди". Тільки на цій основі можна буде розвинути творчі здібності персоналу в тій мірі, яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку. Інноваційна політика підприємства виступає інструментом для досягнення його стратегічних цілей – вихід в число світових лідерів за технічною, технологічною та економічною досконалістю виробництва.

Створення активно-особистого клімату, який об'єднує умови розвитку і творчої самореалізації особистості з неухильним підпорядкуванням діяльності співробітників інтересам виробничого підприємства з використанням інструментальних і соціально-психологічних елементів мотивації, характеризується як соціально-адекватний менеджмент.

**Висновки.** На підставі літературного огляду діяльності служби персоналу виробничого підприємства, зарубіжного та вітчизняного досвіду кадрових служб, дослідження систем управління персоналом встановлена необхідність використання маркетингового підходу з метою підвищення якості взаємодії між відділом кадрів та окремими підрозділами підприємства, що в кінцевому підсумку веде до підвищення ефективності роботи виробничого підприємства. Доведено, що кадровий маркетинг є основою створення ефективної системи управління кадровим продуктом на виробничому підприємстві.

Наведено комплексну діяльність кадрових служб підприємства на підставі логістичної сервісної системи, орієнтованої на ринкову стратегію, з обов'язковим кадровим аудитом та аналізом претензій стосовно персоналу що не відповідає кваліфікаційним вимогам, з ухвалення чітких цілей на всіх етапах формування та діяльності кадрового потенціалу.

#### Джерела та література:

1. Богоявленська Т. В. Економіка та менеджмент праці : навч. посіб. / Т. В. Богоявленська. – К. : Кондор, 2009. – 330 с.
2. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : ВД "Професіонал", 2004. – 192 с.
3. Герасимчук В. И. Управление маркетингом / В. И. Герасимчук. – К. : ИСИО, 2003. – 280 с.
4. Гуманизация труда : адаптация организационно-технических систем к человеку : монография / В. Н. Гончаров, В. В. Дорофиев, С. И. Радомский, М. С. Радомская и др.; под ред. В. Н. Гончарова. – Донецк : ООО "Альматео", 2005. – 224 с.
5. Джонс П. Управляйте людьми эффективно. Как обеспечить высокую продуктивность в работе, опираясь на мотивацию сотрудников / П. Джонс. – М. : Дело и Сервис, 2008. – 272 с.

**Родіонова О.Ю.**

**УДК 65.012.032**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ АПК**

**Постановка проблеми.** Формування і розвиток організаційної культури підприємства АПК є, специфічним бізнес-процес, яким потрібно управляти разом з виробництвом, маркетингом, збутом.

Організаційна культура створюється одночасно із створенням підприємства, тому вона повинна бути керованою, її необхідно планувати, формувати і розвивати відповідно до вимог підприємства. Зміни організаційної культури повинні проводитися спільно із змінами підприємства, на етапах його життєвого циклу.

Недостатність уваги до організаційної культури українських підприємств, слабка вивчена системності в існуючих моделях зарубіжних авторів зумовили відсутність моделей формування і розвитку організаційної культури, заснованих на системному підході, які дозволили б керівникам підприємств створити конкретним підприємствам необхідну організаційну культуру. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні специфічних механізмів організації і управлінні організаційною культурою підприємств АПК.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Якщо розглядати процес формування і розвитку організаційної культури з позицій групи, то, згідно моделі Е. Шейна, організаційна культура формуватиметься в результаті сумісного подолання працівниками організації труднощів процесів адаптації [1]. Проблема дослідження