

Література.

1. Мурашко Т.С. Довідник для підприємців-роботодавців та працівників відділу кадрів підприємств, установ, організацій. – К.: Компас, 1999. – 128с.

2. Швець І.Б., Буряк В.В. Оценка эффективности информационных систем управления в управлении информационными ресурсами // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. Випуск 97. – Донецьк, ДонНТУ, 2005. С. 11-20.

3. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика. – К.: Знання, 2001. – 294 с.

4. Сумин В.А. Структурные компоненты деятельности работника информационной сферы // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. Випуск 97. – Донецьк, ДонНТУ, 2005. – С. 87-94.

5. Кадровая документация / Семенов

М.К., Кордюков П.Ю., Медведев С.А. и др.; Под ред. М. К. Семенова. – М.: ЮНИТИ, 1990. – 60 с.

6. Московская В.Н. Кадровые стратегии промышленных предприятий // Проблемы теории и практики управления – № 3.– 2004. – С. 26-31.

7. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – 2-е издание, изм. и доп.– Москва: Норма: Инфра– М, 2002.– 426 с.

8. Жидченко В.Д. Кадровый потенциал угольщиков на этапе реформирования экономики // Менеджер– №3– 2001.– С. 30-36.

9. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. Випуск 97. – Донецьк, ДонНТУ, 2005. С. 94-101.

Статья поступила в редакцию 18.04.2007

В.В. ЮРЧЕНКО,

Харьковский национальный экономический университет

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОБИЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Процессы, происходящие в масштабах национальной экономики, обусловлены международной экономической интеграцией. Расширение рынка труда и рост его экономической открытости, появление новых направлений профессиональной деятельности и сфер применения труда, применение гибких форм занятости – вызывают повышение трудовой мобильности работников отечественных предприятий, свидетельствуют о необходимости существенного обновления подхода к управлению формированием и реализацией трудовой мобильности работников на уровне предприятия. Исследование трудовой мобильности работников отечественных промышленных предприятий тем более актуально, что именно промышленные предприятия в последнее время страдают от текучести кадров, теряя вследствие этого наиболее

ценную часть трудового потенциала – зрелых, высококвалифицированных сотрудников. Интенсификацию процессов трудовой мобильности на национальном уровне констатирует ряд отечественных авторов [1], [2]. На примере Харьковского региона актуальность этой тенденции подтверждают данные статистики: „Из общего количества рабочих, уволившихся на протяжении 2005 г., более чем три четверти сделали это по собственному желанию... Коэффициент текучести, рассчитываемый как отношение численности уволенных по вышеуказанной причине, к среднесписочной численности работников в 2005 г. составил 24,1% и по сравнению с прошлогодним показателем увеличился на 0,4%.” [3, с.23]

Отечественный производитель в по-

© В.В. Юрченко, 2007

следнее время вынужден противостоять по крайней мере одной из трех основных внешнеэкономических угроз: конкуренции на внешних рынках товаров и услуг; конкуренции с зарубежными производителями на внутреннем рынке; потери работника вследствие трудовых миграций. Эти угрозы должны учитываться при принятии стратегических решений по вопросам кадрового управления, в частности, управления трудовой мобильностью работников. Следовательно, существует необходимость разработки методики управления трудовой мобильностью персонала, адекватно соответствующей особенностям международных интеграционных процессов в современной экономике.

Анализ результатов исследований в сфере управления персоналом [4], [5] позволяет определить управление трудовой мобильностью персонала на предприятии как процесс целенаправленного управленческого влияния на трудовую мобильность персонала и обуславливающие ее факторы в целях наращивания трудового потенциала и повышения международной конкурентоспособности персонала предприятия. Вопросы, связанные с конкурентоспособностью персонала отечественных предприятий, рассматривали Д. Богиня [6], О. Гришнова [7], Л. Кондрацька [8]. По мнению большинства авторов, качество трудовых ресурсов предприятия во многом определяет его конкурентоспособность [7], [9], в т.ч. международную конкурентоспособность [10].

Одним из наиболее распространенных подходов в теории управления является системный. Рассматривая предприятие как «сложную экономическую систему», некоторые авторы [11], [12] констатируют наличие системных элементов во всех основных подходах к управлению предприятием (в частности, в структурном, процессном, ситуационном [11]) и, даже рассматривают отдельные подходы (ситуационный, субъектный [12]) как производные от ситуативного. Придерживаясь этих позиций, можно охарактеризовать основные подходы к управлению трудовой мобильностью.

1. Структурный подход. Предприятие рассматривается как система, элементы которой структурированы и ранжированы по приоритетам [11, с.68]. Аналогично в качестве структурированной системы выступает рынок труда. Характер трудовой мобильности персонала определяется кадровой структурой предприятия. В основе данного подхода – операционное управление кадровой структурой с целью заполнения существующих вакантных позиций и обеспечения непрерывного функционирования предприятия. Данный подход полностью соответствовал потребностям индустриальной административно-командной экономики с ее жесткой иерархической системой управления.

2. Процессный подход. Эффективность применения предыдущего подхода полностью зависит от стабильности кадровой структуры предприятия. Однако целый ряд авторов отмечает наличие непрерывных изменений в кадровой структуре отдельных предприятий, отраслевой и профессиональной структуре рынка труда в целом [2], [13]. Возникает необходимость сместить акцент управленческого воздействия в сторону процессов, происходящих в системе (на предприятии). Данный подход предполагает управленческое воздействие на трудовую мобильность с целью решения, в первую очередь, тактических задач кадрового управления: 1) максимизация эффективности расстановки персонала по трудовым позициям; 2) своевременная ротация кадров; 3) своевременные обучения и повышение квалификационного уровня специалистов; 4) снижение затрат трудовой мобильности. Процессный подход соответствует современным условиям национальной индустриально-сервисной рыночной экономики с растущей степенью экономической открытости.

3. Ситуационный подход. В рамках данного подхода управленческое воздействие направлено на ситуацию как «состояние системного комплекса, в который входит предприятие и прочие компоненты внешней среды» [12, с.31]. Причем, именно состояние внешней среды предприятия является определяющим с позиций управ-

ления, поскольку претерпевает постоянные изменения. На современном этапе развития экономики эти изменения в значительной степени обусловлены активизацией интеграционных процессов, повышением открытости национальных экономических систем [13]. Ситуационный подход служит реализации стратегических задач управления трудовой мобильностью, в частности, наращивания трудового потенциала и повышения международной конкурентоспособности персонала предприятия. Именно стратегический подход соответствует перспективным потребностям сервисной рыночной экономики открытого типа, то есть той экономической модели, которая, по мнению ряда авторов [13], [2], формируется в результате современных интеграционных преобразований национальных экономических систем.

Приоритеты теории управления трудовой мобильностью традиционно смещены в направлении процессного подхода [4], [14], [15] и структурного подхода [16], определенное внимание уделено ситуативному подходу [5]. Эмпирический анализ отечественной практики управления трудовой мобильностью указывает на первоочередное применение на отечественных предприятиях структурного подхода. Соответственно, наиболее развиты в теории и методологии подходы к операционному управлению трудовой мобильностью. В первую очередь, теоретически разработаны аспекты управления трудовой мобильностью, касающиеся найма, адаптации, ротации, увольнения персонала [4], [15]. Частично решенными в теории и методологии являются тактические задачи управления трудовой мобильностью: 1) максимизация эффективности расстановки персонала по трудовым позициям; 2) своевременная ротация кадров; 3) своевременные обучения и повышение квалификационного уровня специалистов; 4) снижение затрат трудовой мобильности [4], [15], [16].

Целью данной статьи является формирование методических подходов к управлению трудовой мобильностью персонала на предприятии в условиях процессов международной экономической инте-

грации. Основой методике с учетом повышения открытости современной национальной экономики должны служить процессный и ситуативный подходы с ведущей ролью стратегического управления.

В стратегическом управлении трудовой мобильностью персонала предприятия представляется целесообразным применять методы портфельного анализа [17, с.251-256], который основывается на теории вероятностей и теории игр и традиционно применяется в управления риском инвестиционного портфеля ценных бумаг на финансовом рынке. Как инвестор вкладывает деньги в приобретение ценных бумаг разных видов, стараясь достичь наилучшего соотношения "риск-доходность", так работодатель инвестирует средства в развитие трудового потенциала, имея ввиду его наращивание и получение путем его использования определенного уровня дохода при условиях минимизации рисков управления персоналом. При этом работодатель направляет инвестиции в конкретные составляющие трудового потенциала предприятия в целом, определенных социально-профессиональных групп или даже отдельных специалистов.

Риск, связанный с инвестированием в трудовой потенциал, можно трактовать как совокупность трех составляющих: 1) риск неэффективности труда вследствие некомпетентности персонала или угроз внешней среды; 2) риск потери инвестиций в персонал вследствие текучести кадров; 3) риск нанесения ущерба интересам предприятия вследствие текучести кадров. Заметим, что два последних вида рисков непосредственно связаны с трудовой мобильностью.

Подобно инвестору, формирующему оптимальный портфель ценных бумаг [17, с.255-256], работодатель избирает оптимальный комплекс мероприятий инвестирования в трудовой потенциал с помощью кривых безразличия. Для работодателя существует функция полезности инвестиций в персонал (1):

$$u = u(E, R) \quad (1)$$

где: u – функция полезности инвестиций в трудовой потенциал;

E – ожидаемая эффективность рабо-

ты;

R – мера риска инвестирования в трудовой потенциал.

Кривые безразличия отображают отношение работодателя к эффективности труда и риску инвестиций в персонал. Отдавая предпочтение мероприятиям инвестирования в развитие трудового потен-

циала, обеспечивающим более высокий уровень эффективности труда при более низком уровне риска невозвращения инвестиций, работодатель предпочтет комплексы инвестиционных мероприятий, расположенные на кривых безразличия выше и левее, тем, что расположены выше и правее (рис. 1).

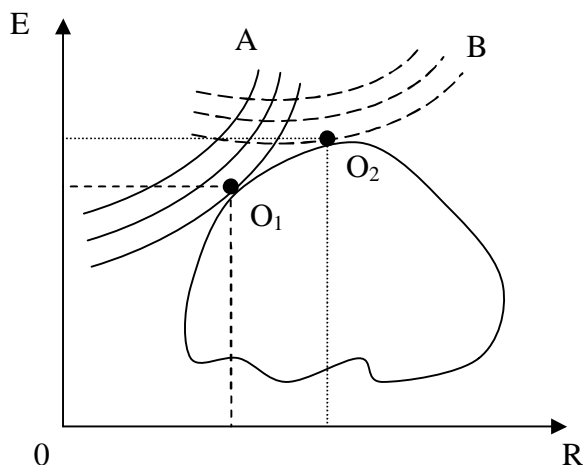


Рис. 1. Достижимое множество вариантов инвестирования в трудовой потенциал

Привлекательной для работодателя будет верхняя левая граница достижимого множества решений O_1O_2 . Выбирая эффективный комплекс мероприятий инвестирования в трудовой потенциал, работодатель совмещает свои линии безразличия с верхней левой границей достижимого множества вариантов инвестирования. Оптимальный эффективный комплекс мероприятий инвестирования будет соответствовать точке касания кривой безразличия и достижимого множества вариантов инвестирования (O_1 или O_2).

Выбор оптимального комплекса мероприятий инвестирования в трудовой потенциал в значительной мере зависит от стратегии, которой придерживается работодатель. Если работодатель осторожен, он склонен в первую очередь минимизировать риски, связанные с персоналом, в том числе риски трудовой мобильности. В этом случае кривые безразличия менее выпуклы вниз (семейство кривых безразличия A на рис. 1), а оптимальный комплекс мероприятий инвестирования отвечает точке O_1 . Если главная цель работодателя – достижение высокой эффективности труда

даже при условиях повышения рисков потери инвестиций в трудовой потенциал, он выберет решение на одной из более выпуклых вниз и расположенных выше линий безразличия семейства B (рис. 1). Оптимальным решением в этом случае будет O_2 . Можно утверждать, что работодатель сталкивается с дилеммой: "мобильность" versus "стабильность", что находит отображение в двух описанных выше основных стратегиях инвестирования в трудовой потенциал и формирования трудового коллектива и предопределяет существование двух основных подходов к выбору оптимального комплекса инвестиций в трудовой потенциал: 1) "предпочтение "стабильности" или 2) "предпочтение мобильности". Исследовав ряд промышленных предприятий г. Харькова, можно сделать вывод, что они большей частью применяют первый подход, отдавая предпочтение работникам со средним уровнем трудового потенциала и низкой трудовой мобильностью. Этот подход можно считать скорее реактивным, обусловленным конъюнктурой рынка труда, с одной стороны, и хозяйственными возможностями предпри-

яття, в частности, в сфере оплаты труда, с другой стороны.

В целом, можно утверждать, что наличие на предприятии разных категорий работников, обладающих большим разнообразием профессиональных и личных качеств обеспечивает больше возможностей для инвестирования в человеческий капитал (своеобразную диверсификацию портфеля), что делает развитие предприятия более устойчивым, а риски трудовой мобильности, наоборот, минимизирует. То есть, сама идея применения портфельного анализа для управления формированием трудового потенциала в определенной степени иллюстрирует концепцию "управления разнообразием", основанную на предположении, что "именно применение управления профессиональными и личностными различиями работников создаст плодотворную среду, в которой каждый будет ощущать свою ценность, возможности работников будут полностью реализованы, а цели организации достигнуты" [4, с.740].

Эффективное практическое применение концепции "управления разнообразием" и методов портфельного анализа возможно только при условии распределения работников предприятия на группы с целью последующей разработки стратегии управления трудовой мобильностью для каждой из групп и для предприятия в целом. Формирование таких групп может выполняться методом кластерного анализа.

Так, по результатам кластерного анализа показателей трудовой мобильности, трудового потенциала, рисков трудовой мобильности персонала Харьковского государственного приборостроительного завода им. Т.Г. Шевченко выявленные три кластера сотрудников, каждый из которых требует разработки и применения отдельной стратегии управления (табл. 1). Значения показателей, положенных в основу кластеризации, получены методом экспертных оценок.

Первый кластер – "Ценные и мобильные" (или мобильные профессионалы). В данный кластер вошли работники со средним и высоким уровнем трудовой мо-

бильности (66,6% представителей этого кластера меняют работу чаще 1 раза в 4 года), с высоким уровнем рисков, связанных с трудовой мобильностью – 66,6% респондентов имеют оценки риска 7 и более по 10-балльной шкале, с высоким уровнем трудового потенциала.

Второй кластер – "Посредственные и стабильные". В данный кластер объединены работники с низкой трудовой мобильностью (89,4% меняют работу реже 1 раза в четыре года), с низким уровнем рисков связанных с мобильностью (для 63,2% респондентов этот риск равняется 0, у всех 100% он оценен на 3 балла и ниже по 10-балльной шкале), с низким и средним уровнем трудового потенциала.

Третий кластер – "Ценные и стабильные" (или лояльные профессионалы). В этот кластер вошли работники с крайне низкой трудовой мобильностью (56,7% вообще не меняли работу в прошлом; еще 40% изменяли ее не чаще 1 раза за 10 лет); низким уровнем рисков, связанных с трудовой мобильностью (все 100% респондентов – 3 балла и ниже по 10-балльной шкале); средним уровнем трудового потенциала.

Стратегические подходы к управлению мобильностью персонала для каждого кластера приведены в табл. 1.

К сотрудникам первого кластера следует применять активную стратегию "привлечения и поощрения": 1) создать условия найма мобильных специалистов молодого и среднего возраста с высоким трудовым потенциалом; 2) в управлении рисками применять тактический подход, который предусматривает обязательный мониторинг; 3) мотивировать реализацию трудового потенциала и повышения экономической эффективности. Поскольку для большинства представителей первого кластера основными мотивирующими факторами являются: заработная плата (100%), самореализация (66,7%) и перспективы работы и карьеры (50%), комплекс мероприятий по привлечению специалистов, удержанию их на предприятии, мотивации повышения эффективности их работы, может состоять из: 1) распределения материального вознаграждения

граждения по схеме, максимально точно учитывающей эффективность работы, степень применения работником собственного трудового потенциала, трудовой стаж; 2) мероприятий по найму и ротации кадров, позволяющих работнику с высоким

трудовым потенциалом занять трудовую позицию, полностью соответствующую его способностям; 3) мероприятий карьерного продвижения и информационного обеспечения специалистов.

Таблица 1

Формирование стратегии управления трудовой мобильностью на предприятии "ХГПЗ им. Т.Г. Шевченко"

Кластер №	Характеристика	Уровень характеристики	Стратегическое направление регулирования характеристики
1. Ценные и мобильные	Доля в общем количестве работников предприятия	низкая (7% от общего количества)	увеличение за счет найма молодежи
	Трудовая мобильность	высокая	сдерживание
	Риски трудовой мобильности	высокие	снижение
	Трудовой потенциал	высокий	развитие, мотивация реализации трудового потенциала, повышение эффективности труда
2. Посредственные и стабильные	Доля в общем количестве работников предприятия	ниже средней (22% от общего количества)	принятие без изменений
	Трудовая мобильность	низкая	принятие без изменений, в отдельных случаях – стимулирование
	Риски трудовой мобильности	низкие	принятие без изменений и умеренный контроль
	Трудовой потенциал	низкий	принятие без изменений, в отдельных случаях – повышение путем обучения
3. Ценные и стабильные	Доля в общем количестве работников предприятия	высокая (71% от общего количества)	– сокращение
	Трудовая мобильность	низкая	– принятие и сдерживание
	Риски трудовой мобильности	низкие	– принятие без изменений и умеренный контроль
	Трудовой потенциал	высокий и средний	– повышение, мотивация реализации трудового потенциала

Для второго кластера следует применять пассивную стратегию "воспринимающего регулирования". Такой подход не требует специальных мероприятий по сдерживанию трудовой мобильности. Управление рисками может реализовываться

на основе тактики "ориентации на минимально гарантированную стабильность". С целью повышения трудового потенциала следует организовывать обучение отдельных специалистов и групп специалистов в рамках данного кластера. По-

сколькx основным мотивационным фактором для работников этого кластера является заработная плата, именно ее следует сделать инструментом влияния на мобильность.

К сотрудникам третьего кластера может быть применена стратегия "сохранения и развития потенциала". Целесообразно сдерживать трудовую мобильность работников младшей и средней возрастной категории с высоким трудовым потенциалом и эффективностью работы не ниже средней. Управление рисками следует осуществлять, ориентируясь на определенный нормальный уровень увольнений. Важны также организация своевременного

обучения молодежи и работников среднего возраста, трансляция опыта и знаний старшей возрастной группы, в частности, на основе системы наставничества. Актуальными для этого кластера мотивами снижения мобильности являются заработная плата (для 100% респондентов) и содержание самой работы (для 50% респондентов) поэтому, аналогично первому кластеру, следует применять систему материального вознаграждения и мероприятий ротации персонала.

В интересах предприятия целесообразно организовать движение рабочей силы в границах предприятия по следующей схеме:

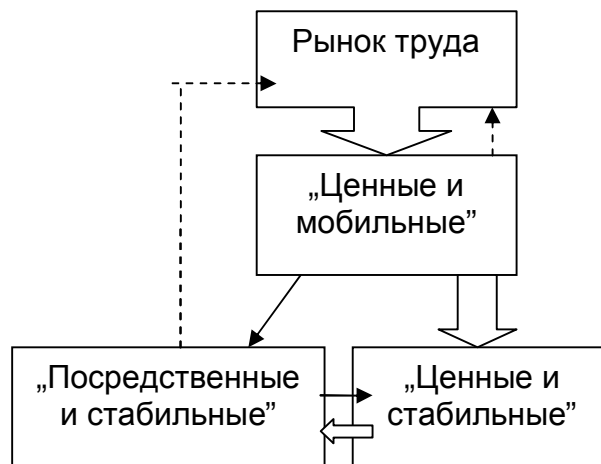


Рис. 2 Схема регулирования процессов трудовых перемещений на предприятии "Завод им. Т.Г. Шевченко":

- основное направление регулярных трудовых перемещений;
- альтернативные направления нерегулярных перемещений;
- возврат на рынок труда.

Стратегически целесообразно нанимать на предприятие мобильных сотрудников молодого и среднего возраста. Часть из них по причине высокой мобильности снова вернется на рынок труда. Еще часть должна задержаться на предприятии, что обеспечивается целенаправленными мероприятиями кадровой политики. Именно эта часть в дальнейшем потребует обучения, материального и морального стимулирования, ротации, должностных повышений с целью развития трудового потенциала и максимально полного его использования. Вероятно, что некоторые представители первого кластера со временем окажутся

недостаточно перспективными и "осядут" в кластере "посредственных и стабильных". Возможными представляются также частные случаи перемещения работников из второго в третий кластер. Тем не менее, задачей управления трудовой мобильностью должно быть направление работников из кластера 1 в кластер 3 (снижение мобильности и одновременно карьерное продвижение), и, со временем, при условиях достижения определенного возраста и снижения эффективности работы, из кластера 3 – в кластер 2.

В соответствии со сформированными стратегиями, в тактическом управлении

предлагается применять подходы теории катастроф. Увольнение работника может быть представлено как своеобразная "аварийная ситуация", требующая определенных превентивных мер, ориентированных на снижение вероятности ее наступления. Подходами к управлению в этом случае выступают:

1) Ориентация на минимально гарантированную стабильность. Управление трудовой мобильностью осуществляется исходя из пессимистического предположения, что, несмотря на принятые меры кадровой политики, направленные на снижение мобильности, рабочий рано или поздно все равно увольняется с предприятия. В этом случае предприятие сводит инвестиции в персонал к минимуму и рассчитывает, что рабочий будет работать на предприятии на протяжении нормативного периода времени, достаточного для возмещения затрат на найм, адаптацию, увольнение рабочего (затрат, связанных с мобильностью). Работодатель будет готов к увольнению рабочего по окончании указанного периода или даже уволит его по собственной инициативе, если возникнет такая потребность. Данный подход позволяет минимизировать затраты на управление трудовой мобильностью, не обрабатывать дополнительную информацию, не применять на предприятии систему мониторинга трудовой мобильности. С другой стороны, индивидуальная мобильность рабочего может быть значительно ниже расчетного нормативного показателя, то есть конкретный работник может быть готов продолжать работать еще длительное время по истечении нормативного срока, и, возможно, представляет перспективный объект для инвестиций в человеческие ресурсы.

2) Допущение нормальных увольнений. По аналогии с теорией катастроф, можно считать целесообразным кадровое управление, ориентированное на определенный «нормальный» уровень «аварий», т.е. трудовой мобильности. Проблемой управления рисками трудовой мобильности при условиях такого подхода является выбор уровня затрат на проведение кадро-

вой политики (инвестиций в персонал) и нормативного периода работы сотрудника.

3) Применение системы мониторинга трудовой мобильности. Недостатком предшествовавшего подхода была необходимость в стандартном, штатном режиме ликвидировать последствия увольнений с большим размером ущерба, причиненного предприятию. Фактически, такой подход уравнивал последствия увольнения ключевого специалиста с последствиями увольнения рядового сотрудника. Применяя систему мониторинга трудовой мобильности, можно своевременно обнаружить руководителей и ценных специалистов, готовых покинуть предприятие и заранее принять меры по минимизации убытков, связанных с их добровольным увольнением. Этот подход можно также считать оптимальным для регулирования других видов трудовых перемещений (должностных повышений, переводов, изменений квалификационного уровня работников), когда важно своевременно обнаружить работника готового и способного осуществить то или иное перемещение.

4) Реагирование на изменения в микро- и макро- среде (такой подход позволяет своевременно корректировать стратегию и тактику управления трудовой мобильностью, приводя их в соответствие с требованиями рынка).

Отечественные предприятия, в частности, завод им. Т.Г. Шевченко, в последние годы применяли первый и второй подход к тактическому управлению трудовой мобильностью. Инвестиции в социальную сферу были сведены к минимуму и направлены преимущественно в наиболее стабильных кадровых работников. В последнее время, учитывая требования стратегического развития, на предприятиях применяется третий подход к тактическому управлению трудовой мобильностью, вводится система мониторинга причин, состояния и последствий трудовой мобильности.

Учитывая результаты кластерного анализа, ХГПЗ им. Т.Г. Шевченко следует применять третий и четвертый подходы в отношении представителей первого и

третьего кластера («ценных и мобильных» и «ценных и стабильных»). Первый и второй подходы целесообразно применять к кластеру «посредственных и стабильных» (второму кластеру сотрудников).

В оперативном управлении, которое требует принятие решений о найме, увольнении, обучении, должностных перемещениях работников предлагается применять инструменты теории игр, которые обычно используются в инвестиционном анализе, рассматривая кандидатуры работников как своеобразные альтернативные "инвестиционные проекты". Причем выбор критериев, по которым принимается решение, должен зависеть от особенностей рыночной ситуации и характеристик кандидатов на вакантные должности.

Таким образом, в статье усовершенствован подход к управлению трудовой мобильностью на предприятии за счет усиления процессной и ситуативной составляющей управления на базе применения кластерного анализа и элементов теории игр: портфельного анализа – для формирования общего стратегического подхода к управлению трудовой мобильностью; элементов теории катастроф – для разработки направлений тактического управления; инвестиционного анализа – для принятия решений оперативного управления. Применение такого подхода будет способствовать реализации стратегической цели управления трудовой мобильностью на предприятии – развитию трудового потенциала и повышению международной конкурентоспособности предприятия.

Литература

1. Вишневский Ю. Каждый седьмой в Украине – мигрант // Комментарии. – 2007. – №06(66). – С.20-21
2. Подвижность структуры. Современные процессы социальной мобильности / Макеев С.А., Прибыткова И.М., Симончук Е.В. и др. – К.: Институт социологии НАН Украины, 1999. – 204 с.
3. Праця в Харківській області 2005: Статистичний збірник. Головне управління статистики у Харківській області: № 45/01-

1 від 30.06.2006. – 361с.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

5. Томпсон А.А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа : [Пер.с англ.]/ А.А.Томпсон-мл. ,А.Дж.Стрикленд Ш . – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 924 с.

6. Богиня Д.П., Куліков Г.Т., Лісогор Л.С. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудова відносин/[Д.П.Богиня, Г.Т.Куліков, Л.С.Лісогор та ін.];НАН України, Ін-т економіки . – К.: ІАЕ, 2003 – 213 с.

7. Грішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання//Україна: Аспекти праці. – 2004. – №3. – С.3-9

8. Кондрацька Л.П. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили//Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №12. –С. 169-180

9. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Науч. изд./Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова . – Х.:ХНЕУ, 2004 . – 255 с.

10. Піддубна А.І. Факторний аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства: системний підхід// Соціальна економіка. – 2005. – №1-2 . – С. 74-80

11. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств/ /Персонал. – 2007. – №2 . – С. 67-71

12. Шемаєва Л.Г. Ситуаційно-суб'єктивний підхід до управління взаємодією підприємства і зовнішнього середовища//Проблеми науки. – 2005. – №5 . – С. 29-34

13. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.

14. О. Грішнова, М. Левицький. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. // Україна: аспекти праці. – 2005. – №4. – С.45-49

15. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. /М.И.Магура . – М.: Журн. "Упр.

персоналом", 2003. – 304 с.

16. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика. – К.: МАУП, 2000– 576 с.

17. Красс М.С., Чупрынов Б.П. Математика для экономистов. – СПб.: Питер,

2006. – 464 с.

Статья поступила в редакцию 05.07.2007

Д.В. РАЙКО, к.е.н., доцент,

Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

ФОРМУЛЮВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ПОЛЯГАЮТЬ У РОЗГЛЯДІ СИСТЕМИ "СПОЖИВАЧ – ПІДПРИЄМСТВО – ПАРТНЕР" ЗА ВЛАСТИВОСТЯМИ

Сучасне маркетингове середовище, в умовах якого мають діяти промислові підприємства, все більше характеризується високим рівнем невизначеності, ризику, інтенсивною конкуренцією та швидкоплинністю ринкових змін. У такому режимі виникає необхідність реалізації ефективного стратегічного підходу, що забезпечив би підприємству відповідну реакцію на зовнішню динаміку. Завдання довгострокового успіху підприємства належить до загальних завдань управління і забезпечується, з одного боку, функцією стратегічного управління, а з іншого – реалізацією функцій маркетингу. Тому проблема взаємозв'язку і взаємопроникнення між концепціями стратегічного управління і маркетингу – одна з найважливіших проблем управління підприємством, розв'язання якої має теоретичне та практичне значення.

Аналіз визначень терміну „стратегічне управління маркетинговою діяльністю” довів, що сучасні теоретики прагнуть до чіткості, ясності й однозначності термінології. Як показали дослідження робіт теоретиків [1-7], існують різноманітні визначення даного поняття, які акцентують на тих чи інших аспектах і особливостях стратегічного управління або його відмінностях від звичайного управління і які відрізняються, зокрема, поглядом на місце маркетингу в стратегічному управлінні.

Вивчення наукової літератури з питань взаємозв'язку стратегічного управління і маркетингу дозволило визначити

дві різні наукові точки зору щодо ролі маркетингу в процесі розробки і реалізації стратегії підприємства. Одні дослідники [2,3,8,9,10] розглядають взаємозв'язок маркетингу і стратегії стосовно їх ролі як «інструментів» стратегічного управління у вирішенні завдання забезпечення довгострокового успіху. Згідно з іншою точкою зору [11,12,13, 14] маркетинг ототожнюється зі стратегією підприємства і між концепціями маркетингу та стратегічного управління відбувається конвергенція. Аналіз наукових робіт продемонстрував, що дана проблема належить до недостатньо досліджених як зарубіжними, так і вітчизняними вченими.

У літературі останніх років аналіз шкіл стратегічного управління маркетинговою діяльністю добре поданий у роботі Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела «Школи стратегій» (1997) [15]. Мінцберг виділив десять основних шкіл, які займаються формуванням стратегії. Представники трьох перших шкіл описують, яким чином стратегія повинна формуватися, у той час як послідовники шести наступних намагаються визначити, як вона формується на практиці. Десята школа об'єднує тих, хто розглядає стратегію як щось непостійне, залежне від обставин. На нашу думку, з маркетингової точки зору, найбільший внесок у розвиток науки маркетингу та управління маркетинговою діяльністю належать таким школам, як школа позиціо-

© Д.В. Райко, 2007