

посередників, які реалізують молочні продукти. Детального аналізу потребують і ланцюги поставок молочних продуктів, що буде предметом подальших досліджень.

На підприємствах багатьох галузей економіки операційні витрати повного ланцюга поставок продукту – між іншими постачання, матеріального господарства, виробництва, розподілу (зокрема складування, експедиції і транспортування) становлять значну (понад 70%) частку повних витрат діяльності. Покращання ефективності господарської діяльності часто є вирішальним для розвитку підприємства і можливості поліпшення конкурентоспроможності його продуктів. Це вимагає докладного аналізу ефективності процесів і засобів підприємства, а також витрат і доходів.

1. Гіржева О.М. Пріоритетні напрями збільшення та підвищення ефективності виробництва молока // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2008 – № 628. – С. 430–437. 2. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б., Сорока О.А. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ +” Інституту післядипломної освіти), “Інтелет-Захід”, 2004. – 288 с. 3. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник / За загальною редакцією д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 976 с. 4. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За редакцією Л.А. Мороз – 2-е вид. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ +” Інституту післядипломної освіти), “Інтелет-Захід”, 2006. – 244 с. 5. Статистичний щорічник України за 2007 рік / За ред. Осауленка О.Г. – К.: ТОВ “Видавництво “Консультант”, 2008. – 571 с. 6. Шафалюк О. Резерви зростання попиту й ефективності маркетингової діяльності на ринках молокопродуктів // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 4. – С. 12-18.

УДК 658.8:331.522.4:621

С.В. Леонова

Національний університет “Львівська політехніка”

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Леонова С.В., 2009

Обґрунтовано стратегічні завдання внутрішнього маркетингу людських засобів, який використовується як інструмент капіталізації людського потенціалу машинобудівного підприємства.

Strategic tasks of the internal marketing of human facilities, which is used as an instrument of capitalization of human potential of machine-building enterprise are grounded.

Постановка проблеми

У сучасних умовах прогнозування економічного розвитку країни загалом і кожного її регіону зокрема неможливе без належної уваги до питань кадрового забезпечення підприємств. Значною мірою це стосується машинобудівного комплексу, який є виробником машин та обладнання для всіх галузей економіки [4]. Досвід Японії, Німеччини та інших країн свідчить про те, що підґрунтям процвітання держави та політичного авторитету у світі є не тільки наявність природних ресурсів, але й забезпечення виробничих процесів високопрофесійним людським капіталом, що є вагомим чинником під час проектування та виробництва інноваційної продукції.

Людський потенціал машинобудівного підприємства, безумовно, є головним його ресурсом, оскільки лише завдяки знанням та вмінням людей можна створювати нову, конкурентоспроможну продукцію. Ефективне функціонування машинобудівного комплексу можливе не тільки внаслідок його технічного переоснащення. Значною мірою необхідна ефективність забезпечується результатом узгодженої діяльності різних професійних груп працівників, які отримали рівень підготовки із врахуванням сучасних вимог ринку. Як свідчить досвід розвинених країн, виробництво конкурентоспроможної продукції в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку передбачає не тільки сертифікацію продукції відповідно до норм міжнародних стандартів, а й сертифікацію персоналу самого підприємства також за міжнародними стандартами[2].

Економічні реформи, які проводили практично у всіх галузях, частково в машинобудівному комплексі, спричинили перехід висококваліфікованого трудового прошарку до тіньової економіки або вимушену еміграцію. Нині на машинобудівних підприємствах відчувається гостра нестача кваліфікованих спеціалістів з високим інноваційним потенціалом. Насамперед такий стан спричинений низькою заробітною платою, яка не відповідає прожитковому мінімуму та роботою в режимі неповної зайнятості. Неповна зайнятість з метою збереження трудового потенціалу на більшості машинобудівних підприємств себе абсолютно не виправдовує, оскільки люди, намагаючись при звичайтись до певної схеми виживання, здебільшого втрачають свою попередню високу кваліфікацію за основним фахом.

Тому процес реструктуризації та перебудови багатьох машинобудівних підприємств передусім вимагає забезпечення висококваліфікованими кадрами, які зможуть вплинути на подальший розвиток машинобудівної галузі. Існуюча модель кадрового забезпечення вичерпала свої можливості та недостатньо ефективна. Нині актуальним є питання про перехід до принципово нової моделі, основною особливістю якої виступає погодження інтересів окремих професійних груп спеціалістів, які характеризуються інноваційним типом мислення, з можливостями і перспективами розвитку машинобудівної галузі. Розроблення нової моделі спрямоване на досягнення і підтримку стабільної ситуації в машинобудівній галузі, оптимізацію процесів підготовки кадрів, соціально-професійне стимулювання трудового потенціалу, а також узгодження соціальних та економічних інтересів людини з пріоритетами розвитку галузі [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Оскільки сучасний світ змінюється у пришвидшеному темпі, зростає ступінь непевності у процесах прийняття рішень, тому попередньо набутий досвід не завжди може виступати серйозним підґрунтям для прийняття раціональних рішень. Все більшої важливості набувають вміння швидкого реагування на зовнішні зміни через створення та впровадження інновацій у функціональних сферах машинобудівного підприємства, прогнозування змін, зростання продуктивності. У швидкозмінних умовах зовнішнього середовища необхідним стає постійне навчання, створення та використання знань, які трактуються однією з функцій бізнесу.

Історія соціально-економічного розвитку багатьох країн засвідчує, що саме якісні характеристики людських засобів (здатність до навчання, креативність, здатність до прогнозування, реагування та відтворення), що формують складові елементи людського капіталу, стають визначальними чинниками ефективного розвитку підприємства.

Відродження поняття людського капіталу як цілісної наукової концепції почалося у США в середині ХХ ст. Дослідженню питань створення, розвитку та реалізації людського капіталу присвятили роботи такі відомі американські вчені, як Т. Шульц, Г. Беккер, А. Бартель, М. Боуен, Дж. Кендрік, Ф. Махлуп. Пізніше концепцію людського капіталу було відображено у працях європейських економістів (В. Хоффман, Г. Бартельс, М. Боон). Нині дослідженням цієї проблеми займаються й українські економісти – С. Пирожков (1992 р.), Е. Лібанова (1995 р.), М. Долішній (1999 р.), В. Куценко (2000 р.) та ін.

Згідно з теорією засновника концепції людського капіталу Т. Шульца саме освітній рівень населення визначає його здатність застосовувати інформацію та передові технології для подальшого розвитку та структурної перебудови суспільства [8]. Аналізуючи дослідження вчених-

економістів з цієї проблематики, можна дати таке узагальнене тлумачення терміна “людський капітал” як капітал, сформований людиною, завдяки її рівню освіти, кваліфікації, знань та умінь, що може давати віддачу у вигляді певної корисності (доходу) для підприємства.

Важливе значення має визначення оптимальних умов для капіталізації людських засобів. Так, дослідження довговічності підприємств, що проводились у 80-х роках (було досліджено 45 підприємств, які функціонують декілька століть та вважають себе не тільки економічними формуваннями, а більшою мірою – живими організмами, що складаються з необхідних їм працівників [6]), підтверджують ефективність формування людського капіталу з власних кадрів. Подібні дослідження призвели до заперечення поширеного в останні роки погляду, що найкориснішим рішенням для підприємства і працівників є робота за контрактом. Звичайно, стан постійної готовності до пропозиції своїх знань і досвіду стимулює працівників до підвищення своєї кваліфікації, але, водночас, позбавляє їх зв'язку з підприємством, що виникає з відчуття довготривалої співпраці. Крім того, раптове звільнення осіб, що працюють за контрактом, володіють певним обсягом знань та досвіду, може бути доволі високозатратним, оскільки реально знання та досвід, набуті під час виконання контракту, стають доступні новим працевластувачам, нерідко конкурентам.

У господарській діяльності підприємств машинобудівної галузі сьогодні можна спостерігати дві тенденції [6], які переважно спрямовані:

- 1) на забезпечення максимальної корисності для акціонерів,
- 2) на забезпечення розвитку працівників і системного запровадження інновацій.

Тип управління, що ґрунтується на першій тенденції, у довготривалій перспективі призводить до негативних результатів. Уникнути такої ситуації дозволяє трактування підприємства як живого організму з такими властивостями: вразливістю до змін, що відбуваються в його найближчому оточенні, певним характером, оригінальністю, готовністю до експериментів, творчим підходом до фінансових проблем, здатністю навчатися, здатністю до примноження знань, їх зберігання, перетворення та використання відповідно до стратегічних цілей підприємства, а, отже, здатністю до створення та впровадження інновацій, здатністю до пошуку та відбору працівників з певною визначеною кваліфікацією та забезпечення їм сприятливих умов особистісного розвитку з метою довгострокової співпраці.

У такій ситуації підприємства мають здійснити вибір, раціональний з погляду реалізації стратегічних цілей, стосовно способу відбору та працевлаштування людей, мотивування хороших працівників до довготривалої співпраці, формування зв'язків з підприємством, підвищення його інтелектуального капіталу, пошук і мотивування творчих працівників.

Обґрунтованість міркувань такого плану підтверджує факт появи на ринку підприємств, основою ринкової вартості яких виступає людський потенціал, набагато перевищуючи матеріальні активи [8]. Питання про те, чи зростання ринкової вартості підприємства залежить більшою мірою від заслуг декількох найкращих працівників, чи є результатом добре зорганізованої праці колективу, чи ефективність функціонування підприємства залежить від залучення на ключові посади кваліфікованих працівників ззовні, поки що залишається не дослідженим. Однак, щораз більшого розповсюдження набуває погляд, що найрезультативніший шлях до успіху можливий через внутрішній розвиток людського потенціалу і більше поціновування власних працівників.

Звідси очевидна доцільність спрямування методів управління на оптимальне використання людських засобів, не ігноруючи водночас забезпечення корисності для акціонерів.

Сам процес відкриття талантів та примноження здібностей працівників та відмінна організація роботи в колективі набагато спрощується, якщо в діяльності підприємства застосувати ідеї та принципи внутрішнього маркетингу [9].

Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що стосунки підприємства і працівників будуються майже на тих самих підставах, що й стосунки підприємства з клієнтами. Керівництво “пропонує” особливий продукт – посаду з її специфічними правами і обов'язками. Працівник “купує” цей продукт “оплачуючи” його своєю працею. Відповідно, орієнтація на клієнта – основа традиційного розуміння маркетингу – доповнюється орієнтацією на “внутрішнього споживача” – співробітника.

Внутрішній маркетинг сприяє зростанню мотивації працівників до праці, що, своєю чергою, зумовлює забезпечення високих стандартів якості на всіх етапах створення вартості, а не лише на стадії випуску кінцевого продукту (машинобудівної продукції). Звідси можна зробити висновок, що заходи внутрішнього маркетингу можна розглядати як інструмент капіталізації людського потенціалу.

Концепція внутрішнього маркетингу, орієнтована на сервісний маркетинг, почала зароджуватися на початку 1980-х років, про що свідчать публікації в зарубіжній літературі. На початковому етапі розвитку всю увагу дослідників було зосереджено лише на задоволенні персоналу працею, тому внутрішній маркетинг розглядався як залучення, навчання, стимулювання і утримання кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких робочих умов, які задовольняли б потреби персоналу. Головним інструментом для досягнення цієї мети стає турбота про співробітників як про споживачів.

Головний крок у розвитку другого етапу зробив К. Гронрус (1981). Він вважав, що персонал не просто потрібно стимулювати працювати краще, але працівники мають бути орієнтовані на продажі. Гронрус зосереджує увагу на створенні споживчої орієнтації в персоналі більшою мірою через процес впливу, за допомогою інструментів класичного маркетингу (тобто на зразок впливу на клієнтів), ніж просто через задоволення і стимулювання персоналу.

Початком третього етапу розвитку концепції внутрішнього маркетингу слугувало усвідомлення дослідниками особливого значення внутрішнього маркетингу як технології управління людським потенціалом для досягнення цілей організації [9]. Внутрішній маркетинг стає процесом, за допомогою якого кожен окремий працівник дізнається і розпізнає не лише цінність програм, спрямованих на досягнення цілей підприємства, але і своє місце в них. Внутрішній маркетинг стає міжфункціональним об'єднуювальним механізмом організації, що має головне значення в злитті маркетингових і кадрових функцій, внаслідок чого кадри підприємства стають об'єктом дослідження маркетингу.

Формулювання цілей статті

Сформулювати та обґрунтувати завдання внутрішнього маркетингу людських засобів, вирішення яких забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства загалом і слугуватиме інструментом капіталізації людського потенціалу машинобудівного підприємства через оптимальне його використання.

Викладення основного матеріалу

Посилення конкуренції на ринку машинобудування і збільшення в сучасних підприємствах машинобудівної галузі кількості фахівців є причиною підвищених вимог у формуванні лояльності працівника до підприємства, на якому він працює, і до систем стимулювання та оплати праці.

Оптимальне використання людського потенціалу очікується в тому випадку, коли керівництво переорієнтується на ідеї та принципи внутрішнього маркетингу, який передбачає ставлення до персоналу підприємства як до споживачів користостей і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує.

Найактуальнішим практичним аспектом внутрішнього маркетингу є внутрішньофірмове маркетингове дослідження, мета якого – з'ясувати “задоволеність” працівників компанії “товарами і послугами” окремих підрозділів і підприємством загалом. Особливу потребу в такому маркетингу мають підприємства машинобудівної галузі, на яких працює велика кількість працівників–професіоналів, які можуть мати невисокий рівень лояльності за такими причинами:

1) неієрархічність знань працівників, яка призводить до того, що професіонали не вважають себе просто підпорядкованими, тому ними неможливо керувати, їм неможливо наказувати;

2) професіонали усвідомлюють, що не вони зацікавлені бути частиною підприємства, а, навпаки, підприємство більшою мірою потребує їхніх знань та умінь;

3) доволі часто професіонали мають більшу прихильність до сфери своїх знань і роботи, ніж до підприємства, на якому вони працюють.

Очевидно, що на кожному етапі розвитку підприємства присутні лише окремі елементи внутрішнього маркетингу. Комплексне ж визначення виглядає так. Внутрішній маркетинг передбачає використання маркетингового підходу стосовно співробітників, розбудову, стимулювання, координування і інтеграцію персоналу для ефективного використання корпоративних і функціональних стратегій, з метою задоволення споживача через взаємодію з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом.

Внутрішній маркетинг, як і класичний, використовує інструменти внутрішнього сегментування, виділення внутрішніх цільових аудиторій та внутрішнього позиціонування. У такому разі, цільові аудиторії – це не споживачі машинобудівної продукції, а співробітники підприємства та його партнери. Наприклад, найтипівішим набором цільових аудиторій усередині машинобудівного підприємства є:

- керівництво;
- різні функціональні підрозділи;
- персонал загалом;
- акціонери (власники).

Необхідно зазначити, що внутрішній маркетинг – це система заходів, спрямованих на формування лояльності, прихильності внутрішніх цільових аудиторій, які характеризуються певним ступенем неоднорідності потреб (очікувань від співпраці з підприємством), а отже, вимагають і різнопланових інструментів маркетингового впливу. Отже, окремі заходи внутрішнього маркетингу створюють передумови для досягнення стратегічних цілей машинобудівного підприємства, які досягаються в комплексі з іншими заходами, які ілюструє дерево цілей машинобудівного підприємства (рисунок).

Цільові аудиторії внутрішнього маркетингу виділяються, враховуючи результати аналізу їх інтересів і цілей, з одного боку, і на основі особистих характеристик – з іншого. Це – дуже важливий етап, тому що так само, як і в класичному маркетингу, компанія для підвищення ефективності діяльності не повинна позиціонувати себе однаково для всіх споживачів або внутрішніх клієнтів.

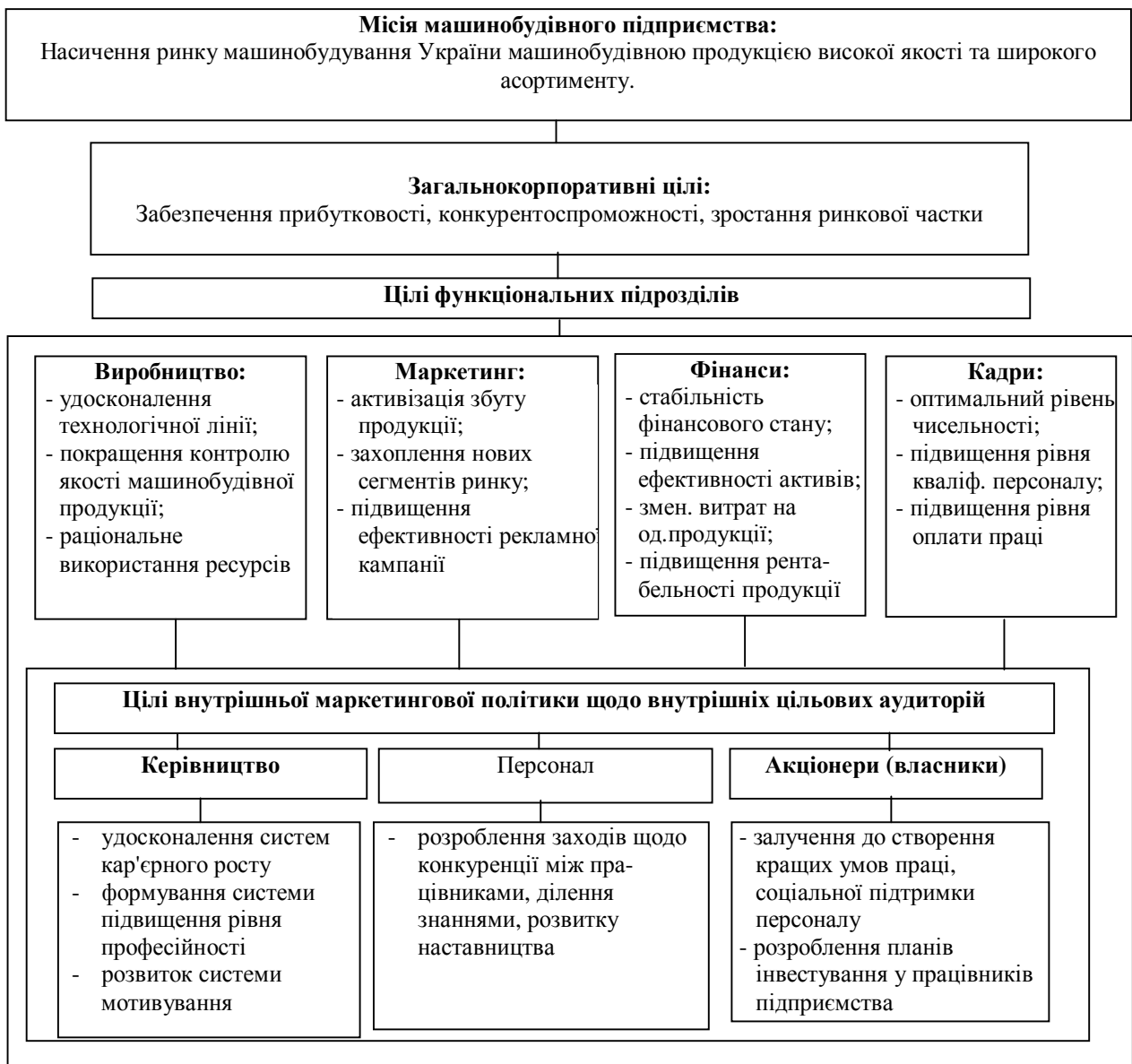
Цілі внутрішньої маркетингової політики, враховуючи особисті цілі кожного окремого працівника, істотно відрізнятимуться залежно від етапу лояльності, на якому він перебуває щодо своєї організації. І на кожному з цих етапів, згідно з поставленими цілями, необхідно застосовувати відповідні інструменти внутрішнього маркетингу.

Доцільно виділити чотири основні етапи лояльності:

1. Етап адаптації.

Може тривати до півроку. У цей час співробітника непокоїть лише його власна персона: наскільки він швидко опанує роботу, як його сприйме колектив, чи зможе він виправдати сподівання тощо. Одночасно він приглядається, вирішуючи, працюватиме він тут чи ні, чи задовольняє його рівень оплати, взаємин, чи подобається йому та діяльність, якою займається підприємство, його послуги, імідж. На цьому етапі лояльність відсутня. Тому можливі такі заходи з використанням наставництва: у працівника з'являється довірена особа і вчитель одночасно. Це працівник з великим досвідом, завдання якого навчати новачка всім тонкощам справи, поступово знайомлячи з нормами і правилами внутрішньофірмового спілкування, залучаючи до колективу. Для наставника така діяльність має бути не тягарем, а мотивуючим чинником. Тому на цю роль надається не кожен, а лише гідний працівник. Якщо для нового співробітника визначити звичайну для його наставників норму (обсяг продажів, терміни виконання), він може не впоратися. І це лише ускладнить процес адаптації. Або ж людина залишить роботу, злякавшись труднощів. Тому необхідно дати йому можливість зробити перший крок вдало, а потім вимоги можна підвищувати, доводячи їх до вищого рівня. Чим швидше новий працівник справиться з завданням, тим швидше адаптується.

Тренінг адаптації доцільно проводити зі всім відділом або по групах, наприклад, новачки зі своїми наставниками, де новачки адаптуються, а працівники з досвідом, активно і дбайливо допомагаючи їм в цьому, вкотре повторюють пройдений матеріал.



Дерево цілей машинобудівного підприємства

Джерело: власна розробка

2. Етап первинної (помилкової) лояльності

Співробітник починає впроваджуватися в систему, знайомитися і приймати корпоративну культуру. Він називає себе частиною компанії, хоча може цього доки не відчувати.

На цій стадії потрібно активно впливати на мотивацію співробітника, знайомити його з корпоративною культурою. Зараз ефективні мотивуючі тренінги з формування корпоративної культури. Можна активно залучати людину для організації і проведення внутрішньокорпоративних заходів (свят, презентацій, конференцій), розпочати навчання необхідним професійним навичкам (продажі, переговори, ділове спілкування).

Саме на цьому етапі проводяться командні тренінги, спрямовані на поліпшення взаємодії співробітників, удосконалювальні внутрішньофірмові комунікації.

3. Етап приналежності до компанії.

На цьому етапі відбувається процес “купівлі” працівника. Він відчуває себе частиною колективу, активно працює. Розробляє стратегії, приймає самостійні рішення. Стає активним захисником корпоративних цінностей як в очах співробітників, так і в очах клієнтів. Проявляє лідерські якості, може повести за собою інших. Такого співробітника можна залучати як наставника.

Лише на цьому етапі можна без страху і ризику втрати працівника навчати його самоуправлінню, веденню презентацій, активним продажам, менеджменту, мистецтву переговорів.

Тепер для підтримки лідерських здібностей людині необхідно давати великі повноваження і можливості, сприяти його кар'єрному зростанню і особистому розвитку. На етапі приналежності дуже корисні командні тренінги, що формують лідерську поведінку, відповідальність за ухвалення рішень і за власні дії.

4. Етап істинної лояльності, прихильності.

Зазвичай люди, що дійшли до четвертого етапу, вже мають ключове значення на підприємстві. Людина на цьому етапі не може відокремити себе від організації і відчуває себе незамінною її частиною. Працівник активно розвиває своє підприємство. Такого рівня лояльності можна досягти, якщо компанія постійно розвивається і в ній є можливості для зростання співробітників.

Від того, на якому рівні лояльності перебуває сам керівник, залежить можливість зростання по цих етапах і його працівників.

Всі вищеперечислені стратегічні завдання для працівників, що відповідають кожному етапу стагнації лояльності, виступають чинниками формування вартості людського потенціалу машинобудівного підприємства. Забезпечення зростання рівня лояльності сприяє успішній реалізації цілей підприємства і є запорукою стійких конкурентних позицій машинобудівного підприємства на ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень

У публікації розглянуто основні питання управління людськими засобами машинобудівного підприємства з погляду застосування концепції внутрішнього маркетингу, обґрунтовано стратегічні завдання для працівників машинобудівної галузі, які перебувають на різних рівнях лояльності до підприємства, на якому працюють.

На перспективу для визначення значення кожної цільової аудиторії внутрішньої маркетингової політики у досягненні цілей машинобудівного підприємства та спрощення визначення рівня лояльності планується розробити та застосовувати спеціальні діагностичні методики, які характеризуватимуться високим рівнем точності.

Отже, застосовуючи основні пункти концепції управління підприємством на засадах внутрішнього маркетингу, результатом якої виступає ідентифікація рівня прихильності та, внаслідок цього, ефективне використання людського потенціалу, у діяльності машинобудівного підприємства можна очікувати примноження загальної корисності, що позитивно позначиться на досягненні загальнокорпоративних цілей.

1. Вовканич С.Й., Семів Л.К. *Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять* // *Регіональна економіка*. – 2007. – № 4(464). – С. 7–18. 2. Головінов О.М. *Людський капітал в системі виробничих відносин*. – Донецьк: Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Т. Туган-Барановського, 2004. – 160 с. 3. Лібанова Е.М. *Ринок праці*. – К.: Центр навч. літ., 2003. – 224 с. 4. Семів Л.К. *Регіональна політика: людський вимір*. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2004. – 392 с. 5. Шевченко Л.С. *Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз: Монографія*. – Харків: Видавець ФО-П Ванячук Н.М., 2007. – 336 с. 6. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategie-procesy-metody*. – Warszawa: PWE, 2003. 7. Patora R. *Motywowanie w przedsiębiorstwie jako przykład działalności pedagogicznej* // *Przegląd Organizacji*. – 2002. – Nr 1. 8. Shultz T. *Investment in Human Capital*. – N.Y.; L., 1971. 9. Grönroos Ch. *Relationship Marketing. Strategic and Tactical Implications*// *Management Decisions*. – 1996.