

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.42:658.29

Людмила Балабанова, д-р екон. наук,
проф.¹,
Олена Сардак, д-р екон. наук, доц.²

Донецький національний університет економіки
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,
м. Донецьк, Україна,
1 – e-mail: lvbalabanova@mail.ru;
2 – e-mail: evsardak@mail.ru

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Liudmila Balabanova, Dr. Sc. (Econ.),
Prof.¹,
Olena Sardak, Dr. Sc. (Econ.),
Assoc. Prof.²,

Donetsk National University of Economics and
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Ukraine,
1 – e-mail: lvbalabanova@mail.ru;
2 – e-mail: evsardak@mail.ru

FEATURES OF STRATEGIES OF MANAGEMENT BY MARKETING ORGANIZATIONAL CONDUCT OF PERSONNEL IN ENTERPRISES

Мета. Мета статті полягає в розвитку концептуальних підходів до стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств на основі розробки стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу.

Методика. У процесі дослідження використано: структурно-логічний, логіко-когнітивний і семантичний аналіз (для уточнення дефініції «стратегія управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу»); кластерний аналіз (за умови сегментування підприємств-об'єктів дослідження); системний і комплексний аналіз (у процесі розробки стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу); матричний (з метою обґрунтування стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу).

Результати. На підставі проведеного дослідження запропоновано авторську модель вибору стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу, що дозволить підприємствам розробляти та застосовувати відповідну оптимальну стратегію, а також визначити основні стратегічні дії для її реалізації.

Наукова новизна. Дістали подальшого розвитку науково-методологічні підходи до стратегічного управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств, що, на відміну від наявних, базуються на уточненні моделі вибору відповідної стратегії (забезпечує обґрунтоване визначення стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу на основі запропонованої авторської матриці, яка будується з урахуванням співвідношення двох базових критеріїв – рівня лояльності працівників до підп-

приємства та рівня використання засобів внутрішньофірмового маркетингу), розробці основних стратегічних дій підприємства в межах кожної із запропонованих стратегій.

Практична значущість. Отримані результати спрямовані на комплексне вирішення проблем у сфері стратегічного управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств і будуть сприяти забезпеченню його ефективності.

Ключові слова: персонал, стратегія, управління персонал-маркетингом, стратегічне управління, стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. У сучасних умовах, що характеризуються посиленням маркетингової та стратегічної орієнтації підприємств, виникає об'єктивна необхідність у розробці питань, які пов'язані зі стратегічним управлінням персонал-маркетингом. При цьому підвищується увага керівників підприємств до прийняття стратегічних рішень як у сфері управління персонал-маркетингом у цілому, так і стосовно управління поведінкою персоналу зокрема. Усе вищевказане потребує уточнення сутності та змісту стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств.

Питання стратегічного управління персоналом розглядали у своїх роботах такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: М. Армстронг [1] (подано огляд теоретичних і практичних основ управління людськими ресурсами, зокрема його стратегічних аспектів), В.В. Белоусов [2] (висвітлено стратегії розвитку персоналу), В.М. Колпаков [3]: розкрито основні підходи до стратегічного кадрового менеджменту, А.Я. Кібанов [4] (визначено сутність, основні ознаки, складові елементи стратегії управління персоналом, а також особливості реалізації стратегії управління персоналом), М.В. Сорокіна [5] (розглянуто основні теоретичні та методологічні аспекти стратегічного управління персоналом у торгівлі), В.І. Маслов [6] (розкрито особливості стратегічного управління персоналом в умовах ефективної організаційної культури), І.Б. Дуракова [7] (висвітлено специфіку кадрової стратегії організації), Н.А. Горелов [8] (розкрито трудовий потенціал підприємства у системі стратегічного управління), Л.В. Карташова [9] (розглянуто управління людськими ресурсами як стратегічну функцію менеджменту), Н.П. Беляцький, С.Є. Велесько, П. Ройш (охарактеризовано стратегії кадрової політики) та ін.

Поряд із внеском вчених у розвиток теорії стратегічного управління персоналом, деякі аспекти все ще залишаються недостатньо дослідженими. Так, ці питання висвітлюються поза маркетингового контексту, відповідно до чого концептуальні засади стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств, зокрема ті, що стосуються управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу, потребують розвитку та конкретизації.

Метою статті є розвиток концептуальних підходів до стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств на основі розробки стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегію управління персонал-маркетингом слід розглядати як функціональну щодо стратегій корпора-

тивного і бізнес-рівнів та розробляти для найбільш ефективного досягнення визначених цілей.

У той же час стратегію управління персонал-маркетинговою діяльністю у зв'язку з її багатоаспектністю мають розробляти в різних сферах, зокрема управлінні HR-потенціалом, HR-брендом підприємства, маркетинговою організаційною поведінкою персоналу.

Відповідно до цього виникає об'єктивна необхідність в уточненні складу та змісту вищевказаних стратегій.

Так, стратегію управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємства доцільно визначити як модель стратегічних дій щодо формування та розвитку лояльності працівників, а також застосування й розширення спектра засобів внутрішньофірмового маркетингу підприємства-роботодавця, спрямованих на досягнення його стратегічних цілей.

Стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємствам слід розробляти залежно від співвідношення двох базових критеріїв, що визначають її стан і можливості розвитку, а саме рівня лояльності працівників до підприємства та рівень використання засобів внутрішньофірмового маркетингу. Співвідношення зазначених критеріїв формує поле стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу (МОП) з 15 квадрантів, які доцільно об'єднати у 5 зон:

1. Зона сприятливої МОП. До неї входять стратегії, що характеризуються задовільним або високим рівнем лояльності працівників до підприємства та середнім або високим рівнем використання засобів внутрішньофірмового маркетингу: стратегія активного розвитку бажаної МОП, стратегія розвитку бажаної МОП, стратегія збереження бажаної МОП, стратегія підтримки бажаної МОП.

2. Зона загроз для МОП через слабкий внутрішньофірмовий маркетинг. Об'єднує стратегії, які мають задовільний або високий рівень лояльності працівників до підприємства з одночасно низьким рівнем використання засобів внутрішньофірмового маркетингу: стратегія використання переваг МОП, стратегія захисту бажаної МОП.

3. Зона сприятливих можливостей для МОП завдяки ефективності внутрішньофірмового маркетингу. Охоплює стратегії, для яких характерним є високий рівень використання засобів внутрішньофірмового маркетингу за наявності дуже низького, низького або середнього рівня лояльності працівників до підприємства: стратегія використання резервів у розвитку бажаної МОП, стратегія використання резервів у формуванні бажаної МОП, стратегія формування бажаної МОП.

4. Зона конфліктності МОП, що включає стратегії, яким притаманний середній рівень лояльності працівників до підприємства за умови низького та середнього рівня використання засобів внутрішньофірмового маркетингу: стратегія балансування бажаної та небажаної МОП, стратегія захисту від конфлікту між бажаною та небажаною МОП.

5. Зона несприятливої МОП, яка поєднує поля стратегій, що характеризуються низьким або дуже низьким рівнем лояльності працівників до підприємства та низьким або середнім рівнем використання засобів внутрішньофірмо-

вого маркетингу: стратегія запобігання небажаній МОП, стратегія уникнення небажаної МОП, стратегія захисту від небажаної МОП, стратегія пристосування.

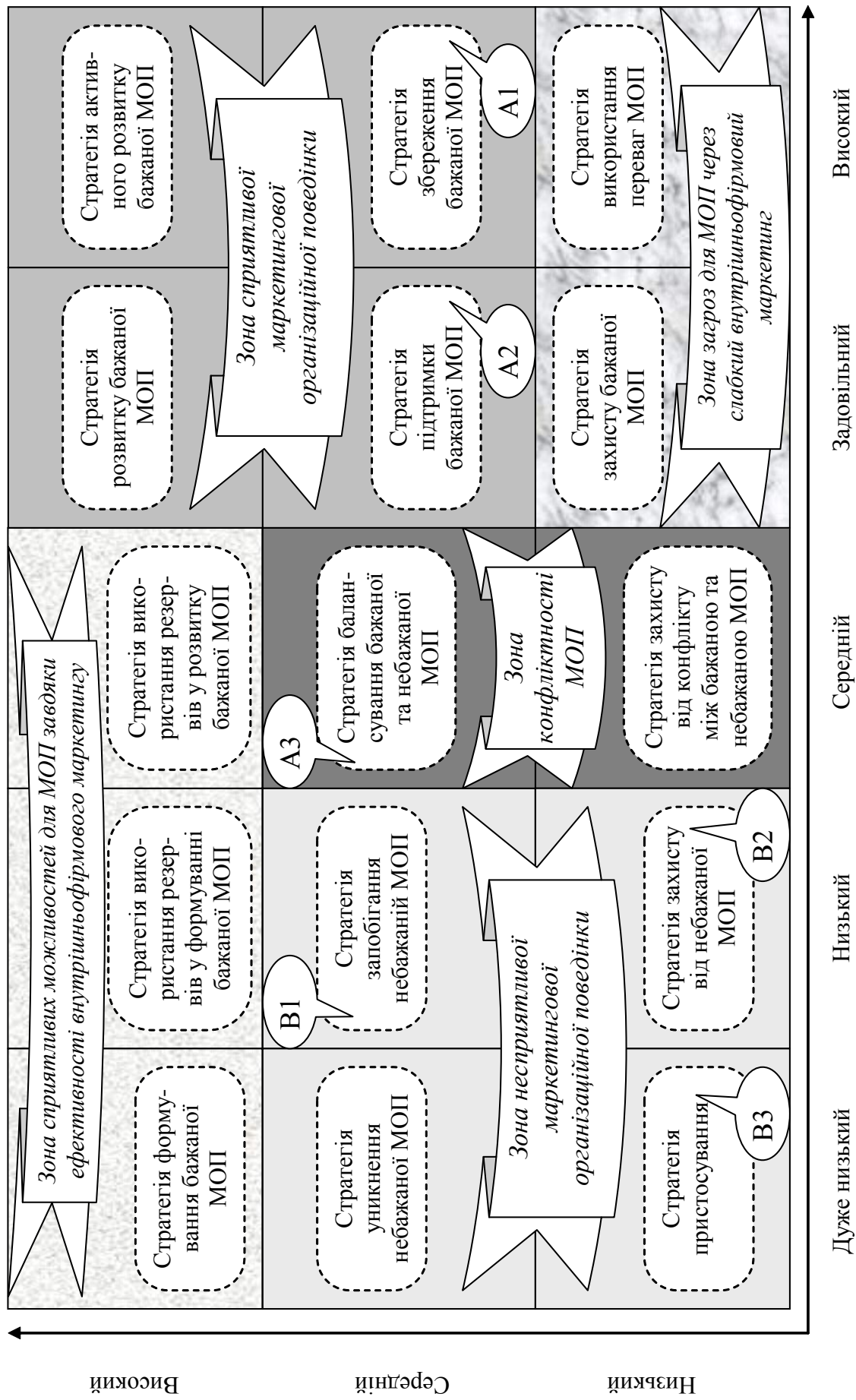
Об'єктами досліджень були 30 торговельних і виробничо-торговельних підприємств м. Донецька і Донецької області, які було об'єднано (за допомогою кластерного аналізу) у 6 кластерів: А1, А2, А3, В1, В2, В3 (в основу кластеризації було покладено такі критерії, як: кількість працівників, тип HR-політики, ступінь здійснення персонал-маркетингових заходів).

Визначення конкретних кількісних значень показників рівня лояльності працівників досліджуваних підприємств у розрізі досліджуваних кластерів і опитування керівництва підприємств щодо використання ними засобів внутрішньофірмового маркетингу в управлінні маркетинговою організаційною поведінкою дозволило зробити висновок про низький рівень використання засобів внутрішньофірмового маркетингу підприємствами кластерів В2 та В3, середній ступінь їх використання підприємствами всіх інших кластерів. Крім того, було визначено місце підприємств у запропонованій матриці, що відображено на рисунку 1. Отже, підприємства кластерів А1 та А2 потрапили до зони сприятливої МОП, підприємства кластера А3 – до зони конфліктності МОП, а підприємства кластерів В1, В2, В3 – до зони несприятливої МОП. Характеристика рекомендованих стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою подана в таблиці 1.

Так, підприємствам кластера А1 пропонується дотримуватися стратегії збереження бажаної маркетингової організаційної поведінки, що характеризується розширенням спектра використовуваних інструментів внутрішньофірмового маркетингу переважно за рахунок об'єднуючих (корпоративні свята, конкурси, конференції тощо), іміджевих (розробка та впровадження корпоративних стандартів, створення корпоративної символіки), навчальних (корпоративне навчання), комунікативних (своєчасне інформування працівників про ситуацію та події на підприємстві за допомогою різноманітних каналів та ін.) для збереження бажаної для підприємства МОП.

Для підприємств кластера А2 доцільною вважається стратегія підтримки бажаної маркетингової організаційної поведінки, що передбачає розширення спектра інструментів внутрішньофірмового маркетингу переважно за рахунок мотиваційних (оголошення про досягнення працівників, висвітлення їх професійних здобутків), навчальних (тренінги з командоутворення), іміджевих (розробка та впровадження корпоративних стандартів, створення корпоративної символіки), комунікативних і об'єднуючих інструментів (корпоративні свята, конкурси та ін.) для підтримки бажаної МОП та її поступового покращення.

Підприємствам кластера А3 слід сконцентрувати увагу на стратегії балансування бажаної та небажаної МОП, що передбачає поєднання засобів внутрішньофірмового маркетингу, які стимулюють бажану МОП (мотивація, навчання, ефективні комунікації, іміджеві та об'єднуючі інструменти) і спонукають до відходу від небажаної МОП (аналітичні інструменти, організаційні заходи впливу, тренінги зі зміни поведінки і т. ін.).



РІВЕНЬ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПІДПРИЄМСТВА

Рисунок 1 – Стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу (МОП) (авторська розробка)

Таблиця 1 – Характеристика стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств

Стратегія управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу (МОП)	Критерії вибору стратегії		Зміст стратегії	Основні стратегічні дії
	Рівень лояльності персоналу	Рівень використання засобів внутрішньофірмового маркетингу		
1	2	3	4	5
1. Зона сприятливої маркетингової організаційної поведінки персоналу				
Стратегія активного розвитку бажаної МОП	Високий	Високий	Максимальне використання найбільш ефективних засобів внутрішньофірмового маркетингу для створення ідеальної для підприємства МОП.	Використання всього спектра інструментів внутрішньофірмового маркетингу (іміджевих, комунікативних, навчальних, аналітичних, організаційних, мотиваційних, об'єднуючих); удосконалення управлінських компетенцій та лідерських навичок керівників щодо забезпечення ефективної роботи колективів, що їм підпорядковуються.
Стратегія збереження бажаної МОП	Високий	Середній	Розширення спектра використовуваних інструментів внутрішньофірмового маркетингу для збереження бажаної для підприємства МОП.	Розширення спектра інструментів внутрішньофірмового маркетингу переважно за рахунок об'єднуючих (корпоративні свята, конкурси, конференції та ін.), іміджевих (розробка та впровадження корпоративних стандартів, створення корпоративної символіки), навчальних (корпоративне навчання), комунікативних (своєчасне інформування працівників про ситуацію та події на підприємстві за допомогою різноманітних каналів) тощо.
Стратегія розвитку бажаної МОП	Задовільний	Високий	Використання найбільш дієвих комбінацій інструментів внутрішньофірмового маркетингу для забезпечення постійного розвитку бажаної МОП.	Використання всього спектра інструментів внутрішньофірмового маркетингу (іміджевих, комунікативних, навчальних, аналітичних, організаційних, мотиваційних, об'єднуючих) і знаходження їх найбільш оптимальних сполучень, здатних підвищити рівень лояльності працівників до підприємства.
Стратегія підтримки бажаної МОП	Задовільний	Середній	Розширення спектра використовуваних інструментів внутрішньофірмового маркетингу для підтримки бажаної МОП та її поступового покращення.	Розширення спектра інструментів внутрішньофірмового маркетингу переважно за рахунок мотиваційних (оголошення про досягнення працівників, висвітлення їх професійних здобутків), навчальних (тренінги з командоутворення), іміджевих (розробка та впровадження корпоративних стандартів, створення корпоративної символіки), комунікативних і об'єднуючих (корпоративні свята, конкурси та ін.).

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
2. Зона загроз для МОП через слабкий внутрішньофірмовий маркетинг				
Стратегія використання переваг МОП	Високий	Низький	Зосередження уваги на використанні переваг сформованої МОП для досягнення кращих результатів діяльності підприємства шляхом ефективного управління окремими аспектами МОП.	Здійснення цілеспрямованого впливу на сукупність факторів, що забезпечують згуртованість колективу, лояльність до підприємства, оптимізація інформаційних потоків у колективі; розширення взаємодії керівників і підлеглих; узгодження цілей працівників і підприємства; залучення працівників до процесу прийняття важливих управлінських рішень і т. ін.
Стратегія захисту бажаної МОП	Задовільний	Низький	Зосередження уваги на підтримці та захисті бажаних характеристик МОП підприємства шляхом удосконалення управління її окремими аспектами.	Налагодження ефективної системи комунікацій між працівниками різних функціональних підрозділів; створення та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; формування стилю управління, що забезпечує причетність працівників до процесу прийняття управлінських рішень і т. ін.
3. Зона сприятливих можливостей завдяки ефективності внутрішньофірмового маркетингу				
Стратегія використання резервів у розвитку бажаної МОП	Середній	Високий	Максимальне використання всіх можливих засобів внутрішньофірмового маркетингу та прихованих резервів для розвитку й посилення бажаної для підприємства МОП.	Поєднання найбільш ефективних комбінацій інструментів внутрішньофірмового маркетингу з переважанням мотиваційних (стимулювання дотримання бажаної МОП), навчальних (тренінги, ділові ігри), комунікативних (своєчасне інформування з метою розвитку довіри персоналу до підприємства) та об'єднуючих інструментів (заходи щодо підтримки традицій і просування ідеалів на підприємстві).
Стратегія використання резервів у формуванні бажаної МОП	Низький	Високий	Максимальне використання всіх можливих засобів внутрішньофірмового маркетингу та прихованих резервів для створення й підтримки бажаної для підприємства МОП.	Поєднання найбільш ефективних комбінацій інструментів внутрішньофірмового маркетингу з переважанням іміджевих (упровадження корпоративних цінностей, стандартів, символіки), комунікативних (своєчасні інформаційні повідомлення), організаційних (збори, наради, виступи керівництва для формування у персоналу почуття відповідальності за справи підприємства), аналітичних інструментів (моніторинг персоналу для виявлення наявних проблем).
Стратегія формування бажаної МОП	Дуже низький	Високий	Максимальне використання всіх можливих засобів внутрішньофірмового маркетингу для формування бажаної для підприємства МОП або її окремих елементів.	Поєднання найбільш ефективних комбінацій інструментів внутрішньофірмового маркетингу з переважанням організаційних (збори, наради, виступи керівництва для збільшення згуртованості колективу), аналітичних (збір думок працівників, моніторинг персоналу для виявлення наявних проблем), іміджевих (розробка та впровадження корпоративної символіки, стандартів) і навчальних інструментів (адаптаційні тренінги, корпоративне навчання).

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
4. Зона конфліктності маркетингової організації поведінки персоналу				
Стратегія балансування бажаної та небажаної МОП	Середній	Середній	Зосередження уваги на знаходженні оптимального балансу між наявною на підприємстві бажаною та небажаною МОП за допомогою розширення спектра використовуваних при цьому засобів внутрішньофирмового маркетингу.	Поєднання засобів внутрішньофирмового маркетингу, що стимулюють бажану МОП (мотивація, корпоративне навчання, ефективні комунікації, іміджеві та об'єднуючі інструменти) і спонукають до відходу від небажаної МОП (аналітичні інструменти для виявлення проблемних працівників, організаційні заходи впливу на них, тренінги зі зміни поведінки, роз'яснення наслідків дотримання неприйнятних для підприємства моделей поведінки).
Стратегія захисту від конфлікту між бажаною та небажаною МОП	Середній	Низький	Зосередження уваги на зниженні негативного співвідношення між бажаною та небажаною для підприємства МОП за рахунок удосконалення управління її окремими елементами.	Створення та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, що стимулює зміну МОП; налагодження ефективної системи комунікацій між працівниками для пояснення позитивних і негативних наслідків зміни МОП; формування стилю управління, що стимулює зміну МОП і т. ін.
5. Зона несприятливої маркетингової організації поведінки				
Стратегія запобігання небажаній МОП	Низький	Середній	Розширення спектра використовуваних засобів внутрішньофирмового маркетингу для створення умов, що стимулюють бажану МОП.	Мотивація (переважно моральна); корпоративне навчання елементів бажаної МОП; ефективні комунікації, що доносять до працівників колективні та особистісні переваги за умов дотримання бажаної для підприємства МОП; упровадження корпоративних стандартів, символіки; здійснення заходів, спрямованих на просування ідеалів на підприємстві та підвищення рівня згуртованості колективу і т. ін.
Стратегія захисту від небажаної МОП	Низький	Низький	Удосконалення управління окремими елементами та аспектами МОП для створення умов, що стимулюють бажану МОП і пригнічують небажану МОП.	Створення морально-психологічного клімату, атмосфери підтримки та довіри на підприємстві; підвищення рівня згуртованості колективу шляхом їх участі у корпоративних заходах, тренінгах з командоутворення; оптимізація інформаційних потоків і налагодження ефективних комунікацій між всіма членами колективу; використання сучасних інформаційних технологій і т. ін.
Стратегія уникнення небажаної МОП	Дуже низький	Середній	Розширення спектра використовуваних засобів внутрішньофирмового маркетингу для створення умов, що пригнічують небажану МОП.	Аналітичні інструменти для виявлення проблемних працівників; організаційні заходи впливу на них; тренінги зі зміни поведінки; роз'яснення наслідків дотримання неприйнятних для підприємства моделей поведінки і т.д.
Стратегія притягнення	Дуже низький	Низький	Песимістична стратегія, що передбачає покращення управління окремими аспектами та елементами МОП для її фрагментарних змін відповідно до вимог підприємства.	Моніторинг персоналу, опитування, збір думок і пропозицій персоналу; залучення працівників до створення стандартів поведінки на підприємстві; підвищення рівня професійної компетентності та лідерських якостей керівників; налагодження ефективних комунікацій між членами колективу і т. ін.

Для підприємств, які входять до зони несприятливої МОП, доцільними будуть: стратегія запобігання небажаний МОП, що передбачає розширення спектра використовуваних засобів внутрішньофірмового маркетингу для створення умов, що стимулюють бажану МОП (для підприємств кластера В1); стратегія захисту від небажаної МОП, яка передбачає вдосконалення управління окремими елементами та аспектами МОП для створення умов, які стимулюють бажану МОП і пригнічують небажану МОП (для підприємств кластера В2); стратегія пристосування, що передбачає покращення управління окремими аспектами та елементами МОП для її фрагментарних змін відповідно до вимог підприємства (для підприємств кластера В3).

Висновки:

1. Стратегію управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємства визначено як модель стратегічних дій щодо формування та розвитку лояльності працівників, а також застосування й розширення спектра засобів внутрішньофірмового маркетингу підприємства-роботодавця, спрямованих на досягнення його стратегічних цілей.

2. Доведено, що стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємства слід розробляти залежно від співвідношення двох базових критеріїв, що визначають її стан і можливості розвитку, а саме рівня лояльності працівників до підприємства та рівня використання засобів внутрішньофірмового маркетингу.

3. Запропоновано авторську матрицю вибору стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу (МОП), у якій виділено 15 стратегій, що об'єднані у п'ять зон, зокрема такі, як: зона сприятливої МОП, зона загроз для МОП через слабкий внутрішньофірмовий маркетинг, зона сприятливих можливостей для МОП завдяки ефективності внутрішньофірмового маркетингу, зона конфліктності МОП, зона несприятливої МОП.

4. Рекомендовано основні стратегічні дії підприємства в межах кожної із запропонованих стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка авторських матриць вибору стратегій управління HR-потенціалом і HR-брендом підприємства.

Таким чином, обґрунтований вибір стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу дозволить підприємствам визначити пріоритетні напрямки відповідних стратегічних дій, розробити систему необхідних тактичних заходів, що забезпечить зростання їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Список літератури / References:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
Armstrong, M. (2002), *Strategicheskoye upravleniye chelovecheskimi resursami* [Strategic human resources management], Translated from engl., INFRA-M, Moscow, Russia.

2. Белоусов В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Белоусов. – Ижевск, 2007. – 24 с.
Belousov, V.V. (2007), "Staff development strategy as a factor of industrial competitiveness", Abstract of Ph.D. dissertation, Izhevsk, Russia.
3. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Межрегион. акад. упр. персоналом, 2005. – 752 с.
Kolpakov, V.M. and Dmitrenko, G.A. (2005), *Strategicheskiiy kadrovyy menedzhment* [Strategic human resources management], Mezhhregionalnaya akademiya upravleniya personalom, Kiev, Ukraine.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 301 с.
Kibanov, A.Ya. and Durakova, I.B. (2005), *Upravleniye personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya* [Personnel management: strategy, marketing, internationalization], INFRA-M, Moscow, Russia.
5. Сорокина М.В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М.В. Сорокина. – СПб.: СПбГУЭФ, 2005. – 203 с.
Sorokina, M.V. (2005), *Teoriya i metodologiya strategicheskogo upravleniya personalom v torgovle* [Theory and Methodology of strategic personnel management in trade], SPbGUEF, St.-Petersburg, Russia.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
Maslov, V.I. (2004), *Strategicheskoye upravleniye personalom v usloviyakh effektivnoy organizatsionnoy kultury* [Strategic personnel management under effective organizational culture], Finpress, Moscow, Russia.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова [и др.]; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
Durakova, I.B. (2009), *Upravleniye personalom* [Personnel management], INFRA-M, Moscow, Russia.
8. Экономика труда / Под ред. Н.А. Горелова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 704 с.
Gorelova, N.A. (2007), *Ekonomika truda* [Labour Economics], Piter, St.-Petersburg, Russia.
9. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
Kartashova, L.V. (2005), *Upravleniye chelovecheskimi resursami* [Human Resources Management], INFRA-M, Moscow, Russia.
10. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.
Beliatskiy, N.P., Velesko, S.Ye. and Roysh, P. (2003), *Upravleniye personalom* [Personnel management], Interpresservis, Ekoperspektiva, Minsk, Belarus.

Мета. Мета статті полягає в розвитку концептуальних підходів до стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств на основі розробки стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу.

Методика. У процесі дослідження використано: структурно-логічний, логіко-когнітивний і семантичний аналіз (для уточнення дефініції «стратегія управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу»); кластерний аналіз (за умови сегментування підприємств-об'єктів дослідження); системний і комплексний аналіз (у процесі розробки стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу); матричний (з метою обґрунтування стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу).

Результати. На підставі проведеного дослідження запропоновано авторську модель вибору стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу, що дозволить підприємствам розробляти та застосовувати відповідну оптимальну стратегію, а також визначити основні стратегічні дії для її реалізації.

Наукова новизна. Дістали подальшого розвитку науково-методологічні підходи до стратегічного управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств, що, на відміну від наявних, базуються на уточненні моделі вибору відповідної стратегії (забезпечує обґрунтоване визначення стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу на основі запропонованої авторської матриці, яка будується з урахуванням співвідношення двох базових критеріїв – рівня лояльності працівників до підприємства та рівня використання засобів внутрішньофірмового маркетингу), розробці основних стратегічних дій підприємства в межах кожної із запропонованих стратегій.

Практична значущість. Отримані результати спрямовані на комплексне вирішення проблем у сфері стратегічного управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств і будуть сприяти забезпеченню його ефективності.

Ключові слова: персонал, стратегія, управління персонал-маркетингом, стратегічне управління, стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу.

Мета. Мета статті полягає в розвитку концептуальних підходів до стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств на основі розробки стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу.

Методика. У процесі дослідження використано: структурно-логічний, логіко-когнітивний і семантичний аналіз (для уточнення дефініції «стратегія управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу»); кластерний аналіз (за умови сегментування підприємств-об'єктів дослідження); системний і комплексний аналіз (у процесі розробки стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу); матричний (з метою обґрунтування стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу).

Результати. На підставі проведеного дослідження запропоновано авторську модель вибору стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу, що дозволить підприємствам розробляти та застосовувати відповідну оптимальну стратегію, а також визначити основні стратегічні дії для її реалізації.

Наукова новизна. Дістали подальшого розвитку науково-методологічні підходи до стратегічного управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств, що, на відміну від наявних, базуються на уточненні моделі вибору відповідної стратегії (забезпечує обґрунтоване визначення стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу на основі запропонованої авторської матриці, яка будується з урахуванням співвідношення двох базових критеріїв – рівня лояльності працівників до підприємства та рівня використання засобів внутрішньофірмового маркетингу), розробці основних стратегічних дій підприємства в межах кожної із запропонованих стратегій.

Практична значущість. Отримані результати спрямовані на комплексне вирішення проблем у сфері стратегічного управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств і будуть сприяти забезпеченню його ефективності.

Ключові слова: персонал, стратегія, управління персонал-маркетингом, стратегічне управління, стратегії управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Фроловою Л.В. Дата надходження рукопису 11.10.2013 р.

УДК 339.138

**Анжеліка Балабаниць, д-р екон. наук¹, проф.,
Ірина Рвачова²**

1 – Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна,
e-mail: balabanits@ukr.net;
2 – Макіївський економіко-гуманітарний інститут, м. Макіївка, Україна,
e-mail: irren88@yandex.ua

МАРКЕТИНГОВА ТЕХНОЛОГІЯ ВИМІРЮВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

**Anzhelika Balabanyts, Dr. Sc. (Econ.), Prof.¹,
Irina Rvachova²**

1 – Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: balabanits@ukr.net;
2 – Makiivka Economic-Humanitarian Institute, Makiivka town, Ukraine, e-mail: irren88@yandex.ua

MARKETING THE TECHNOLOGY FOR MEASURING CUSTOMER LOYALTY

Мета. Розробити технологію вимірювання лояльності споживачів у системі управління маркетинговою компетенцією підприємства.

Методика. Методологічним підґрунтям для розробки технології вимірювання лояльності споживачів є методи: експертної оцінки (у процесі оцінювання лояльності споживачів на основі індексу NPS) і матричного аналізу (у процесі здійснювання RF-сегментації цільового ринку).

Результати. Розкрито сутність лояльності споживачів як ключової метрики оцінки ступеня клієнтоорієнтованості підприємств, запропоновано процес комплексної оцінки лояльності споживачів, обґрунтовано методичний підхід до оцінювання лояльності споживачів на основі NPS-аналізу.

Наукова новизна. Удосконалено методичний підхід до комплексної оцінки лояльності споживачів, як домінантної метрики управління маркетинговою компетенцією, що, на відміну від наявних, передбачає таку послідовність дій: RF-сегментація цільового ринку для визначення трьох сегментних зон (залучені пасивні споживачі, залучені активні споживачі, якірні споживачі); ідентифікація детермінуючих факторів генерування лояльності у споживачів (раціональність вибору, персоніфікованість, конкурентоспроможність пропозиції, інтерактивність взаємозв'язку); розрахунок індексу NPS, використання якого дозволить визначити підприємству, наскільки значною є частка споживачів, які дають йому стійку перевагу, і своєчасно сформулювати на цій основі релевантні заходи щодо генерування та підтримки лояльності.