

Shalamova, O. V. "Formirovaniye sistemy upravleniya ustoychivym razvitiyem promyshlennykh predpriyatiy" [Formation of the management system for sustainable development of industrial enterprises]. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami*, no. 52 (2013): 47-58.

Turylo, A. M., Zinchenko, O. A., and Vcherashnia, I. S. "Vyznachennia kryteriiu rozmezhuvannia katehorii «dilova aktyvnist pid-

pryiemstva» i «rynkova aktyvnist pidpryiemstva» [Determination of the criterion of delineation of the categories "business activity of the enterprise" and "market activity of the enterprise"]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2011): 82-85.

Voinarenko, M. P., and Rzaieva, T. H. *Dilova aktyvnist pidpryiemstv: problemy analizu ta otsinky* [Business activity of enterprises: problems of analysis and evaluation]. Khmelnytskyi: KhNU, 2008.

УДК 658.8.03: 338.47

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КРАУД-ТЕХНОЛОГІЙ

© 2017 ЦУРКАН М. Л.

УДК 658.8.03: 338.47

Цуркан М. Л. Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій

Метою статті є дослідження сутності та напрямків використання крауд-технологій в умовах діяльності великих промислових інтегрованих холдингів. Виокремлено коло бізнес-завдань, які можуть бути успішно вирішені за допомогою крауд-технологій (краудсорсингу), проаналізовано інструментарій та етапи процесу роботи персоналу за технологією краудсорсингу. Представлено загальну характеристику та цільову спрямованість краудсорсингових стратегій. Визначено переваги краудсорсингу: мінімізація трудових і науково-дослідних витрат на вирішення викликаючих завдань; отримання інноваційних ідей; визначення проблемних областей; демонстрація прозорості бізнесу і готовність до співпраці; підвищення споживчої лояльності, вартості компанії; можливість залучення додаткових ресурсів через суспільні платформи та ін.

Ключові слова: крауд-технології, HR-менеджмент, промисловість, холдинг, розвиток персоналу.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Цуркан Михайло Леонідович – науковий стажист кафедри транспортного менеджменту та логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (вул. Університетська, 7, Маріуполь, 87500, Україна)
E-mail: tsurkan.ml74@gmail.com

УДК 658.8.03: 338.47

Цуркан М. Л. Управление развитием персонала на основе крауд-технологий

Целью статьи является исследование сущности и направлений использования крауд-технологий в условиях деятельности крупных промышленных интегрированных холдингов. Определен круг бизнес-задач, которые могут быть успешно решены с помощью крауд-технологий (краудсорсинга), проанализирован инструментарий и этапы процесса работы персонала по технологии краудсорсинга. Представлена общая характеристика и целевая направленность краудсорсинговых стратегий. Определены преимущества краудсорсинга: минимизация трудовых и научно-исследовательских затрат на решение возникающих задач; получение инновационных идей; определение проблемных областей; демонстрация прозрачности бизнеса и готовность к сотрудничеству; повышение потребительской лояльности, стоимости компании; возможность привлечения дополнительных ресурсов через общественные платформы и др.

Ключевые слова: крауд-технологии, HR-менеджмент, промышленность, холдинг, развитие персонала.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Цуркан Михаил Леонидович – научный стажер кафедры транспортного менеджмента и логистики, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет» (ул. Университетская, 7, Мариуполь, 87500, Украина)
E-mail: tsurkan.ml74@gmail.com

UDK 658.8.03: 338.47

Tsurkan M. L. The Management of Staff Development on the Basis of Crowd Technology

The article is aimed at studying the substance and directions for the use of crowd technologies in the context of large industrial integrated holdings. A range of business tasks that can be successfully accomplished by using crowd technologies (crowdsourcing) has been defined, instrumentarium and stages of the staff working process in line with crowdsourcing technology have been analyzed. A general description and goal of crowdsourcing strategies have been provided. The advantages of crowdsourcing have been determined as follows: minimizing the labor and research costs on accomplishment of emerging tasks; obtaining innovative ideas; determining problem areas; displaying business transparency and willingness to cooperate; increasing consumer loyalty, company value; ability to mobilize additional resources through public platforms, etc.

Keywords: crowd technology, HR management, industry, holding, staff development.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Tsurkan Mykhaylo L. – Probationary Employee of the Department of Transport Management and Logistics, SHEI "Pryazovskiy State Technical University" (7 Universitetska Str., Mariupol, 87500, Ukraine)
E-mail: tsurkan.ml74@gmail.com

Одним з найактуальніших питань розвитку персоналу є пошук і використання якісно нових технологій управління. Для ефективного впровадження інновацій у вітчизняній промисловості потрібні сучасні технології управління, що дозволять відстежувати креативні ідеї на різних стадіях розвитку і оцінювати вплив на бізнес-організацію після завершення їх втілення. Сьогодні, коли у світовому економічному просторі зростає швидкість змінення всіх ланок бізнес-процесів, використання інноваційних технологій та мо-

делей взаємодії з виробничим персоналом стає критичним фактором конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Нова концепція взаємодії може бути розбудована на основі принципово нових платформ і методів роботи. Наразі традиційні методи управління розвитком персоналу вичерпали свій потенціал і вимагають принципово нових теоретичних розробок, інноваційних технологій управління.

Ефективним засобом, який успішно зарекомендував себе для досягнення загальних цілей, що швидко і

успішно розвивається, є використання крауд-технологій (англ. *crowd* – натовп, юрба). Крауд-технології в даний час активно розвиваються як модель для вирішення широкого кола проблем і завдань, що стоять як перед державою та суспільством в цілому, так і перед бізнесом. Сьогодні крауд-технології є інноваційними механізмами вирішення надскладних завдань, а їх потенціал тільки випробується в різноманітних сферах суспільного виробництва.

Державна програма інноваційної реструктуризації України ґрунтується на концепції сталого розвитку та передбачає сталий розвиток гірничо-металургійного комплексу, як базового для вітчизняної економіки, на основі ефективного використання наукоємних технологій та технологічних інновацій. Упровадження інновацій на гірничо-металургійних підприємствах, можливості перспективного розвитку комплексу до 2020 р. стають у залежності від уміння топ-менеджменту використовувати головний свій ресурс, людський капітал – персонал виробничих підприємств.

Питання використання крауд-технологій у менеджменті людських ресурсів досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями, серед яких: І. А. Авдеева, О. М. Диба, О. В. Зозульов, А. К. Гапоненко, А. А. Ослон, К. А. Полторак, О. Л. Чуланова, Д. Хау та ін. Водночас аналіз останніх публікацій показав, що аспекти використання крауд-інструментів, таких як визначення найзатребуваніших стратегій розвитку персоналу, функціонування краудсорсингу, а також особливості застосування краудфандингу, як ефективних моделей впливу на операційні, інвестиційні та соціальні процеси саме в індустріальному бізнесі, залишаються недостатньо дослідженими.

У 2003 р. Луїс фон Ан (*Luis von Ahn*) разом зі своїми колегами вперше запропонував поняття «людських обчислень», яке оперує можливостями людських масивів для виконання обчислювальних задач. Пізніше, у 2006 р. термін «краудсорсинг» (англ. *Crowdsourcing* – використання ресурсів, *crowd* – натовп, *sourcing* – використання) був сформульований редактором журналу «Wired» Джеффом Хау (*Jeff Howe*) у статті під назвою «Світанок Краудсорсингу», який він визначив як «залучення до вирішення тих чи інших проблем інноваційної виробничої діяльності широкого кола осіб з метою використання їх творчих здібностей, знань і досвіду за типом субпідрядної роботи із застосуванням інфо-комунікаційних технологій [1; 4; 5].

Краудсорсинг трактують по-різному, залежно від суб'єктів та об'єктів вживання технології «краудсорсинг» з точки зору провідних дослідників. Так, Авдеева І. А. тлумачить це поняття як нову технологію відбору ідей з людських мас, «мудрість натовпу» [4]. Усманов Б. Ф. краудсорсингом вважає передачу функціональних обов'язків коду осіб з метою складання трудового договору на підставі публічної оферти. Ослон А. А., Зозульов О. В. вважають краудсорсинг мобілізацією інтелектуальних ресурсів, призначених для вирішення поставлених завдань за допомогою інформаційних технологій [3; 5].

Сучасний менеджмент підприємств гірничо-металургійного комплексу України – це менеджмент в умовах корпоративних об'єднань підприємств, інтегрованих холдингів, що мають європейську юрисдикцію. Гірничо-металургійні холдинги України будують свої технологічні ланцюги та бізнес-процеси на чималій сукупності вітчизняних і зарубіжних великих промислових підприємств. Ці сучасні вітчизняні холдингові утворення працюють на глобальних ринках в умовах жорсткої конкурентної боротьби та намагаються утримати лідируючі позиції у Топ-10 світових лідерів металевих ринку. Менеджмент гірничо-металургійних холдингів має бути здатним в умовах постійного змінювання факторів конкурентного та ринкового середовища здійснювати стратегію сталого розвитку, яка, передусім, вимагає активізації та підвищення ефективності інновацій в напрямках ресурсозбереження, екологічності, енергоефективності та розвитку персоналу на підприємствах.

Аналіз інноваційних процесів у гірничозбагачувальній промисловості дозволяє виділити дві групи факторів. *Перша група* – фактори, обумовлені впливом міжнародного економічного середовища: глобалізація економіки, гіперконкуренція, зміна статусу споживачів, розвиток нових форм міжнародної кооперації, підвищення цін на ресурси та енергію, скорочення життєвого циклу продуктів і технологій. *Друга група* – фактори, обумовлені впливом вітчизняного економічного середовища: скорочення обсягу промислового виробництва, моральне старіння і фізичний знос основних засобів промисловості, зниження рівня продуктивності праці в більшості металоспоживаючих галузей, труднощі в одержанні державного фінансування фундаментальних і прикладних досліджень і розробок. Також слід зауважити на зовсім короткий у вітчизняних підприємств термін для побудови корпоративної культури та необхідність реформування системи підготовки кадрів сучасним професіям. Інноваційний характер конкурентоспроможного металургійного виробництва, його висока наукомісткість, пріоритетність питань якості продукції змінюють вимоги до працівника, збільшують значення творчого відношення до праці та високого професіоналізму. Це призводить до суттєвих змін у принципах, методах та соціально-психологічних питаннях управління персоналом. Тому необхідність нарощування інтелектуального потенціалу підприємств, зростання цінності їх людського капіталу вимагають пошуку нових підходів та інноваційних технологій управління розвитком промислового персоналу, які дозволять не тільки досягнути високої результативності та продуктивності праці, а й і конкурентоспроможності персоналу [6; 7].

Промисловий персонал як «ресурс», як складова нематеріальних активів підприємств холдингу, характеризується професійними знаннями, навичками та компетенціями. Цей напрямок характерний для сучасної стратегії сталого розвитку, із визначеною інноваційною політикою в забезпеченні конкурентоспроможності виробництва. Питання визначення цінності персоналу з позиції інтелектуального капіталу, підвищення його якості й ефективності використання знайшли відображення в роботах багатьох дослідників, таких як База-

ров Ф., Друкер П., Колосок В. Шульц Ф. та інших. Підсумовано, що людський капітал – це здатність людей до участі в процесі виробництва, сукупність втілених у них потенційних можливостей приносити дохід (індивідуальний і суспільний). При використанні системного підходу до інновацій як основного чинника забезпечення конкурентоздатності підприємства необхідно відзначити головну роль «знань» та інтелектуального потенціалу фірми. Компанії, які мають суперзнання та інтелектуальні надресурси, здатні координувати свої ресурси або, комбінуючи їх, забезпечувати принципово новий рівень конкурентоспроможності через підвищення якості продукції [6; 7]. Знання, таким чином, створюють більш важливий ресурс конкурентоздатного підприємства, а можливість їх одержувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати і застосовувати є найбільш важливим способом використання людського потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможної продукції.

Важливим етапом при роботі з персоналом на інтегрованому підприємстві є якісний добір персоналу та формування корпоративних команд. Від того, наскільки добре дібрано персонал, безпосередньо залежать результати роботи організації в цілому: прорахунки в підборі кадрів можуть призвести до економічних втрат усєї компанії, у той час як ефективний добір співробітників буде вдалим вкладенням грошей.

Підбір персоналу вважається ефективним, якщо залучено якомога більше відповідних претендентів при якомога менших витратах. Тобто метою даної технології є використання потенціалу більшої кількості людей для вирішення суспільно значущих завдань у діяльності компанії. Застосування крауд-технології для вирішення завдання відбору та формування корпоративної команди на підприємствах гірничо-металургійних холдингів дозволить отримати нову інноваційну модель HR-менеджменту та підвищити його ефективність. Пропонується використання краудсорсингу для моделі організації роботи в корпоративній команді підприємств гірничо-металургійного холдингу, яка включає в себе декілька ключових етапів (рис. 1).

Таким чином, інструментами краудсорсингу можна вважати:

- ✦ використання знань та експертного потенціалу групи;
- ✦ розподілення рішення складних завдань силами великої кількості співробітників;

- ✦ поширення інформації про завдання, проблеми серед колективу з метою пошуку оптимального її вирішення;
- ✦ розбивка роботи на дрібні частини (модулі) і делегування роботи різним групам людей.

Краудсорсинг в інноваційних бізнес-моделях у більшості випадків використовується як метод менеджменту, спрямований на вирішення окремих приватних завдань бізнесу і управління [1; 2], серед яких можна виділити такі: рішення в рамках глобального проекту невеликих, часто рутинних завдань; розробка та запровадження інновацій у різних галузях; збір і аналіз пропозицій щодо поліпшення продукту, послуги, процесу; виконання однієї із загальних або спеціальних функцій менеджменту компанії.

Для того, щоб мати більш чітке уявлення про краудсорсинг, необхідно визначити такі його загальні критерії:

1. *Масштабування*. Доступ до результатів праці практично не обмеженої аудиторії дозволяє швидко створити глобальний продукт.

2. *Таланти*. Одне з головних переваг краудсорсингу – залучення талановитих людей по всьому світу, що в підсумку дає нові ідеї та позитивний результат.

3. *Компетентність*. Краудсорсинг гарантує те, що кожен буде займатися своєю справою, а значить, завдання будуть виконуватися людьми з відповідною цією справі кваліфікацією.

Таким чином, досягненням цілей краудсорсингу можна вважати: отримання інформації «зсередини» холдингу щодо відповідності прогнозів менеджменту за KPI холдингу та його регіональних активів фактичним очікуванням працівників холдингу; включення лінійних співробітників у оцінку стратегічних показників компанії; розвиток соціальної моделі бізнесу холдингу шляхом підключення до оперативного та довгострокового корпоративних рішень співробітників усіх рівнів; формування єдиного поля комунікацій [7–9]. Таким чином, основні результати застосування краудсорсингу в умовах HR-менеджменту гірничо-металургійних холдингів знаходяться в тісній залежності із цілями сталого розвитку персоналу підприємств. Проте, крім краудсорсингу, слід звернути увагу на можливість використання інших крауд-технологій. Залежно від бізнес-цілей корпорації прийнято виділяти кілька краудсорсингових стратегій (табл. 1).



Рис. 1. Етапи організації роботи в корпоративній команді за технологією краудсорсингу

Стратегії залучення суспільних ресурсів на основі крауд-технологій

Стратегія	Ціль створення
Краудфінансування (<i>crowdfunding</i>)	Громадський, як правило, збір коштів, який здійснюється через суспільні площадки для реалізації конкретного проекту
Краудстворення (<i>crowdcreation</i>)	Створення, виготовлення як механізм взаємодії громади, місцевих органів влади, комунальних підприємств, громадських об'єднань, благодійних фондів та бізнесу в процесі вирішення актуальних проблем суспільства та отримання необхідної інформації
Краудголосування (<i>crowdvoting</i>)	Суспільне голосування в мережі Інтернет за певні варіанти рішень, які пропонуються ініціативними групами, що дозволяє органам управління прийняти остаточне рішення на підставі очікувань громадян (прикладом локалізації є веб-сервіс публічних закупівель Prozorro)
Краудрекрутинг (<i>crowdrecruiting</i>)	Механізм відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій на підставі показників їх роботи в краудсорсинговому проекті

На особливу увагу заслуговує стратегія краудрекрутингу, яка відрізняється від існуючих ефективною методикою оцінки персоналу через створення найбільш оптимального набору загальних компетенцій при відборі кандидатів, спроможних вирішувати бізнес-завдання компанії. Застосування внутрішнього краудрекрутингу в порівнянні з традиційними методами відбору дозволяє:

1. Здійснювати перевірку кандидатів в «режимі реального часу», оскільки вони повністю задіяні в проекті, що спрямований на вирішення найбільш складних завдань в короткі терміни.
2. Комплексно оцінювати кандидатів, які за час вирішення бізнес-завдань можуть показати себе з різних боків.
3. Оцінювати як кожного співробітника окремо, так і команду в цілому.
4. Скоротити терміни відбору кандидатів, оскільки відпадає необхідність на початковому етапі відбору здійснювати співбесіду з кожним кандидатом.
5. Відбирати команду співробітників, здатних у подальшому на постійній основі виконувати складні завдання в найкоротші терміни.
6. Знизити вартість витрат на добір персоналу, не залучаючи кадрові компанії.

Однією з найважливіших компетенцій, які повинні бути продемонстровані учасниками, є здатність шукати необхідну інформацію, аналізувати, а на підставі аналізу вибрати найбільш прийнятний спосіб вирішення бізнес-завдань [9].

Після того, як корпорація приймає соціально відповідальну модель бізнесу, вона стає на шлях соціалізації, а її система управління зазнає значних змін, що створює передумови для активного використання крауд-технологій у багатьох сферах корпоративного менеджменту. Суспільні технології (та краудсорсинг, як їх ключова частина) роблять значний вплив на такі процеси в бізнесі:

1) *Операційна діяльність*. Суспільні технології дозволяють досягти значного збільшення колаборації між структурними підрозділами організації. У разі успішного використання даного інструменту в розпорядженні кожного співробітника з'являється технологія для обмі-

ну кращими практиками, спільного вирішення існуючих проблем, подачі інноваційних пропозицій. У кінцевому підсумку при достатній залученості співробітників усе це веде до оптимізації внутрішніх процесів компанії, а як наслідок – до скорочення витрат. Слід мати на увазі, що співробітники компанії є кращими фахівцями в тих процесах, які вони виконують, а отже, вони ж повинні стати і головною інноваційною силою при їх оптимізації.

2) *Інноваційна діяльність*. На сьогоднішній день в умовах гострої конкурентної боротьби за традиційні фактори виробництва особливого значення набуває інноваційна діяльність. Раніше ключову роль в даному напрямку відігравали R&D-підрозділи, проте в останні роки, у зв'язку з появою і розвитком технологій краудсорсингу, даний інструмент відіграє особливу роль в інноваційній діяльності ряду компаній. Головною перевагою краудсорсингу є його відносно невелика (в порівнянні з вмістом R&D-підрозділів або залученням консалтингових організацій) вартість, а також можливість отримання величезної кількості інноваційних пропозицій із заданої проблематики як від співробітників, так і від зовнішніх контрагентів компанії.

3) *Маркетинг і просування продукції*. Крім отримання інноваційних пропозицій, суспільні технології дозволяють отримувати зворотний зв'язок від споживачів, виявляти їх потреби, а також просувати продукти компанії.

4) *Інформаційне поле*. Суспільні технології принципово змінюють інформаційне поле компанії. Завдяки використанню крауд-технологій компанія рухається до такої моделі, при якій на постійній основі здійснюється взаємний обмін інформацією не тільки між співробітниками організації, а й із зовнішнім середовищем. Створюється єдине інформаційне поле, а інформація приймає трансдисциплінарний характер, за рахунок чого вона більше не лежить у сфері компетенцій одного конкретного підрозділу. Крім того, безперервний інформаційний діалог дозволяє компанії вставати на шлях сталого розвитку і вдосконалення.

5) *Планування та прогнозування*. Крауд-технології сьогодні дають поштовх до появи ідеалізованих економічних моделей, того, що довгий час вважалося незастосовуваним до реальної економічної ситуації.

Фундаментом організаційної концепції сучасного управління є уявлення про те, що підприємство представляє собою соціальну систему, яка сформована на базі врахування взаємних інтересів, відносин менеджменту і найманих працівників та базується на визначених етичних цінностях. У менеджменті прийнято вважати, що організація є соціальною системою, діяльність якої регулюється як законами суспільства, так і психологічними законами. Соціальні ролі і статус, як і психологічні потреби, є атрибутами людської особистості. Поведінка людей формується як під впливом їх індивідуальних бажань, так і груп, членами яких вони є.

Отже, в умовах економічних перетворень концепція соціальної системи встановлює межі аналізу питань організаційної поведінки робітників і менеджерів підприємств (організацій) і потребує розробки управлінських моделей, які б створили умови для підвищення ефективності роботи корпоративних підприємств шляхом постійного підвищення компетенцій персоналу.

Для корпоративних підприємств гірничо-металургійних холдингів важливими є ті компоненти, які дозволяють досягнути сталого розвитку персоналу, підвищення якості трудового життя та збагачення праці. При цьому HR-менеджмент спрямований на підвищення сталого розвитку, реалізує керуючі діяння на покращення робочої сили, підвищення рівня кваліфікації співробітників, підвищення безпеки процесів та праці, зменшення професійних стресів і отримання якісного зворотного зв'язку між персоналом і менеджментом холдингу. У цих умовах менеджери знаходять шляхи повного використання кваліфікації робочих і створюють таке середовище, яке підвищує рівень використання інтелекту працівників. Однією з головних умов реалізації моделі сталого розвитку персоналу металургійних підприємств є впровадження інновацій на виробництві та використання інноваційних технологій корпоративного менеджменту, що буде сприяти соціалізації бізнес-середовища та є спробою задоволення як основних потреб промислового персоналу, так і потреб суспільного оточення.

ВИСНОВКИ

Таким чином, краудсорсинг має найширше поле для застосування. До переваг даної крауд-технології належать:

- ✦ мінімізація трудових і науково-дослідних витрат на вирішення виникаючих завдань;
- ✦ отримання інноваційних ідей;
- ✦ визначення проблемних сфер;
- ✦ підвищення споживчої лояльності, вартості компанії, брэнда;
- ✦ можливість залучати до постійної роботи найбільш перспективних учасників краудсорсингових проектів;
- ✦ можливість знайти фахівця з вузькою спеціалізацією;
- ✦ демонстрація прозорості бізнесу і готовність до співпраці;

- ✦ зниження ризиків, пов'язаних з невизначеністю попиту на ринку.

У цілому краудсорсинг можна назвати новою епохою в управлінні великими інтегрованими компаніями. Моделі HR-управління на основі крауд-технологій дозволяють ефективно вирішувати широке коло бізнес-завдань різної складності та забезпечити цілі сталого розвитку персоналу. Таким чином, використання краудсорсингу як технології сучасного менеджменту та механізму реалізації інноваційних бізнес-моделей стає частиною суспільної реальності, в якій кожен працівник будь-якого інтегрованого підрозділу компанії може проявити себе, розвиваючи свій особистісний потенціал та за допомогою процесу синергії зробити внесок у спільну справу компанії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Doan, A., Ramakrishnan, R., Halevy, A. Y. *Crowdsourcing Systems on the World-Wide Web. Communications of the ACM.* 2011. Vol. 54. Issue 4. P. 86–96.
2. Диба О. М. Крауд-технології інноваційних змін в Україні // Фінансове забезпечення інноваційних проектів малого та середнього бізнесу: глобальні виклики та українські реалії: зб. матеріалів І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7 грудня 2016 р.). Київ: КНЕУ, 2016. С. 155–158.
3. Зозульов О., Полторак К. Крауд-технології в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства. *Маркетинг в Україні.* 2016. № 4. С. 17–24.
4. Інтернет-портал «Краудсервіс». URL: http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing
5. Ослон А. А. Апологія «умной толпы». *Независимая газета.* 28.02.2012. URL: http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9_apologia.html
6. Колосок В. М., Цуркан М. Л. Новітні технології контролю управління персоналом інтегрованих підприємств холдингів (для гірничо-металургійного холдингу). *Економіка і управління.* 2016. № 4 (72). С. 37–43.
7. Колосок В. М., Цуркан М. Л. Концепція управління промисловим персоналом інтегрованого корпоративного підприємства в кризових умовах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності:* зб. наук. пр. 2016. Вип. 14. С. 249–256.
8. Хау Д. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
9. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 292 с.

Науковий керівник – Колосок В. М., доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри транспортного менеджменту та логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м. Маріуполь)

REFERENCES

- Chulanova, O. L. *Kompetentnostnyy podkhod v rabote s personalom: teoriya, metodologiya, praktika* [Competence approach in work with personnel: theory, methodology, practice]. Moscow: NITs INFRA-M, 2016.
- Diya, O. M. "Kraud-tekhnohii innovatsiinykh zmin v Ukraini" [Crowd Technology of innovative changes in Ukraine]. *Finansove zabezpechennia innovatsiinykh proektiv maloho ta serednyoho biznesu: hlobalni vyklyky ta ukrainski realii.* Kyiv, 2016. 155-158.

Doan, A., Ramakrishnan, R., and Halevy, A. Y. "Crowdsourcing Systems on the World-Wide Web". *Communications of the ACM*. Vol. 54, no. 4 (2011): 86-96.

Internet-portal «Kraudservis». http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing

Kolosok, V. M., and Tsurkan, M. L. "Novitni tekhnolohii kontroliu upravlinnia personalom intehrovanykh pidpriemstv kholdynhiv (dlia hirnycho-metallurhiinoho kholdynhu)" [New technologies of control over personnel management of integrated enterprises of holdings (for mining and metallurgical holding)]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 4 (72) (2016): 37-43.

Kolosok, V. M., and Tsurkan, M. L. "Kontseptsiiia upravlinnia promyslovym personalom intehrovanooho korporatyvnooho pidpriemstva v kryzovykh umovakh" [Concept of management of

industrial personnel of the integrated corporate enterprise in crisis conditions]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, no. 14 (2016): 249-256.

Khau, D. *Kraudsorsing. Kollektivnyi razum kak instrument razvitiya byznesa* [Crowdsourcing. Collective mind as a tool for business development]. Moscow: Alpyna Pablysher, 2012.

Osion, A. A. "Apologiya «umnoy tolpy»" [The apology of the "smart crowd"]. *Nezavisimaya gazeta*. http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9_apologia.html

Zozulyov, O., and Poltorak, K. "Kraud-tekhnolohii v upravlinni marketynhovymy komunikatsiiamy pidpriemstva" [Crowd Technology in the management of marketing communications of the enterprise]. *Marketynh v Ukraini*, no. 4 (2016): 17-24.

УДК 658.626

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2017 ЛЯХ І. С.

УДК 658.626

Лях І. С. Теоретичні аспекти контролінгу маркетингу на підприємстві

Мета даної статті полягає в узагальненні теоретичних положень щодо контролінгу маркетингу на підприємстві: уточнити місце контролінгу маркетингу в системі управління, складові, мету, завдання та функції. Розглянуто контролінг маркетингу в розрізі таких понять, як: управління підприємством, управління маркетингом, оперативне управління маркетингом, контролінг, стратегічний та оперативний контролінг маркетингу, оперативне управління витратами на маркетинг. Визначено складові та інструменти контролінгу маркетингу стратегічного й оперативного рівнів. Уточнено визначення оперативного контролінгу маркетингу, в якому підкреслюється прийняття управлінських рішень щодо витрат на маркетинг з урахуванням поточної ситуації та оптимальності таких витрат відносно цілей підприємства. Системний підхід до вивчення даного питання забезпечує цілісне уявлення щодо контролінгу маркетингу в системі управління підприємством. Проведене дослідження теоретичних аспектів контролінгу маркетингу як сучасної концепції управління дозволить комплексно підійти до проблеми прийняття рішень з маркетингової діяльності.

Ключові слова: контролінг маркетингу, управління маркетингом, оперативне управління витратами на маркетинг.

Рис.: 3. Бібл.: 8.

Лях Інна Сергіївна – кандидат економічних наук, викладач кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: inna_khryapina@ukr.net

УДК 658.626

Лях И. С. Теоретические аспекты контроллинга маркетинга на предприятии

Цель данной статьи состоит в обобщении теоретических положений относительно контроллинга маркетинга на предприятии: уточнить место контроллинга маркетинга в системе управления, составляющие, цели, задачи и функции. Рассмотрен контроллинг маркетинга в разрезе таких понятий, как: управление предприятием, управление маркетингом, оперативное управление маркетингом, контроллинг, стратегический и оперативный контроллинг маркетинга, оперативное управление затратами на маркетинг. Определены составляющие и инструменты контроллинга маркетинга стратегического и оперативного уровней. Уточнено определение оперативного контроллинга маркетинга, в котором подчеркивается принятие управленческих решений относительно затрат на маркетинг с учетом текущей ситуации и оптимальности таких затрат относительно целей предприятия. Системный подход к изучению данного вопроса обеспечивает целостное представление о контроллинге маркетинга в системе управления предприятием. Проведенное исследование теоретических аспектов контроллинга маркетинга как современной концепции управления позволит комплексно подойти к проблеме принятия решений по маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: контроллинг маркетинга, управление маркетингом, оперативное управление затратами на маркетинг.

Рис.: 3. Библ.: 8.

Лях Инна Сергеевна – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономики и маркетинга, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: inna_khryapina@ukr.net

UDC 658.626

Liakh I. S. The Theoretical Aspects of Controlling of Marketing in Enterprise

The article is aimed at generalizing the theoretical provisions on controlling of marketing in enterprise: to clarify the place of controlling of marketing within the management system, constituents, goals, tasks, and functions. The controlling of marketing was considered in terms of concepts such as management of enterprise, management of marketing, operative management of marketing, controlling, strategic and operational controlling of marketing, and operative management of marketing costs. The constituents and tools of controlling of marketing at the strategic and the operational levels have been defined. The definition of operative controlling of marketing has been revised, which emphasizes managerial decision-making about marketing costs, taking account of current situation and optimality of such costs as to purposes of enterprise. A systematic approach to studying this issue provides a holistic view of controlling of marketing within the enterprise management system. A study on the theoretical aspects of controlling of marketing as a modern management concept will make it possible to approach the issue of decision-making on marketing activity in a holistic manner.

Keywords: controlling of marketing, management of marketing, operative management of marketing costs.

Fig.: 3. Bibl.: 8.

Liakh Inna S. – PhD (Economics), Lecturer of the Department of Economics and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: inna_khryapina@ukr.net