

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2022. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.12>

УДК 331.108:658

І. В. Гонтарева,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2242-378X>

В. А. Євтушенко,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-2277>

Д. Г. Михайленко,

к. е. н., доцент, старший науковий співробітник відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України; доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8420-6510>

А. С. Братченко,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3364-2515>

**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ
МАРКЕТИНГУ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ**

I. Gontareva,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing,
Management and Entrepreneurship,
V.N. Karazin Kharkiv National University*

V. Yevtushenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing,
Management and Entrepreneurship,
V.N. Karazin Kharkiv National University*

D. Mykhailenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Senior Research Fellow of the Department of
Macroeconomic Policy and Regional Development, Research Centre of Industrial
Problems of Development of NAS of Ukraine;*

*Associate Professor of the Department of Marketing, Management and
Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University*

A. Bratchenko,

Applicant for higher education, V.N. Karazin Kharkiv National University

METHODICAL SUPPORT OF THE USE OF MARKETING TOOLS IN WORK WITH PERSONNEL

Актуальними стають інструменти маркетингу в роботі з персоналом, які дозволяють аналізувати стан ринку праці та визначати тенденції розвитку робочої сили, аналізувати потребу в персоналі, аналізувати динаміку професійно-кваліфікаційної структури кадрів та в режимі реального часу визначати якісні та кількісні вимоги до персоналу, аналізувати й вибирати актуальні джерела покриття потреби в персоналі, виконувати пошук талантів, проводити аналіз кандидатур, що звільнилися та сприяти подальшому їх працевлаштуванню. Метою статті є узагальнення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо імплементації підприємствами інструментів маркетингу в роботі з персоналом. Запропоновано етапи формування плану маркетингу

персоналу: планування потреби в персоналі, аналіз ринку праці, визначення трудового потенціалу та наймання працівника, розвиток персоналу, управління талантами, та визначено їх особливості. Використання технологій маркетингу в роботі з персоналом підвищує конкурентоздатність підприємств.

The important component of the activity of any enterprise is its personnel, who are capable of both growth promoting and inhibiting, and the ability of the enterprise to stay on the market in wartime depends on this. The principles, methods and tools for working with personnel need revision.

The enterprises face challenges in ensuring the balance of the needs of personnel and their own interests. One of the tools for ensuring the balance of the enterprise's interests and the individual needs of each employee can be marketing tools in work with personnel, which are aimed at ensuring consistency between the enterprise's capabilities, the individual needs of each employee and market requirements. The marketing tools for work with personnel allow to analyze the state of the labor market and determine trends in the development of the workforce, analyze the need for personnel, analyze the dynamics of the professional and qualification structure of personnel, determine qualitative and quantitative personnel requirements in real time, analyze and choose relevant sources of meeting the need for personnel, search for talent, analyze vacant candidates and promote their further employment. The purpose of the article is to generalize theoretical provisions and practical recommendations on the implementation of marketing tools in working with personnel by enterprises. The personnel marketing plan, which is based on such considerations as: large specific weight of the company's personnel costs; success and efficiency of the enterprise depend on the competence of the employees; effective coordination of employees' actions is possible only with the help of planning, is considered. The stages of forming a personnel marketing plan, such as planning the need for personnel, labor market analysis, determination of labor potential and employee recruitment, personnel development,

talent management, are proposed and their features are defined. The need to implement marketing technologies in the work with personnel is caused by the variability of the competitive environment. The use of marketing technologies in working with personnel increases the competitiveness of enterprises.

Ключові слова: *маркетинг персоналу, інструменти маркетингу, маркетинг, персонал.*

Keywords: *marketing personnel, marketing tools, marketing, staff.*

Постановка проблеми. В умовах військової агресії з боку РФ, особливого значення для підприємств та представників бізнесу набувають проблеми не тільки переміщення виробничих потужностей із зон активних бойових дій, але й переміщення власних співробітників. Ефективна діяльність будь-якого підприємства неможлива без головного ресурсу – персоналу, яких здатний до реалізації виробничих, управлінських та будь-яких процесів. Персонал підприємства виконує виробничі функції й являє собою важливу складову виробничих, управлінських процесів. Від відношення кожного працівника до виконання службових обов'язків залежить благополуччя підприємства. Персонал може як сприяти зростанню добробуту підприємства, так й гальмувати його. Від дій персоналу залежить спроможність підприємства утриматися на ринку в умовах війни. Дослідження показали, що залученість персоналу до виконання службових обов'язків призводить до 20-30% зростання продуктивності праці, які можуть бути вирішальними в конкурентному мінливому середовищі. Слід зазначити, що тільки при рівновазі процесів організації виробництва та управління можна отримати найкращі результати продуктивності праці. Отже, перед підприємствами постають виклики стосовно забезпечення збалансованості потреб персоналу і власних інтересів. Одним із інструментів забезпечення збалансованості інтересів підприємства та індивідуальних потреб кожного працівника можуть виступати

інструменти маркетингу в роботі з персоналом, які спрямовані на забезпечення узгодженості між можливостями підприємства, індивідуальними потребами кожного працівника та вимогами ринку.

Використання інструментів маркетингу в роботі з персоналом дозволить підприємствам аналізувати стан ринку праці та визначати тенденції розвитку робочої сили, аналізувати потребу в персоналі, аналізувати динаміку професійно-кваліфікаційної структури кадрів та в режимі реального часу визначати якісні та кількісні вимоги до персоналу, аналізувати й вибирати актуальні джерела покриття потреби в персоналі, виконувати пошук талантів, розробляти план маркетингу персоналу та виконувати моніторинг ходу його виконання, проводити аналіз кандидатур, що звільнилися та сприяти подальшому їх працевлаштуванню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В літературі можна зустріти велику кількість досліджень, що охоплюють різні аспекти управління персоналом. Вони знайшли відображення у роботах таких вчених, як Л. Балабанової та О. Сардак [1], В. Воронкової [2], О. Грішнова [3], М. Дороніної [4], В. Загрева [5], О. Крушельницької та Д. Мельничук [6], Л. Лутай [7] тощо. Аналіз праць вчених показав що, окремі питання щодо використання інструментів маркетингу в роботі з персоналом залишаються розглянутими недостатньо. Динамічні зміни, що відбуваються на ринку праці сьогодні, потребують постійного відстеження, що робиться неможливим без використання інструментів маркетингу для дослідження. Все це й визначає своєчасність, актуальність та практичну значущість теми дослідження.

Метою статті є узагальнення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо імплементації підприємствами інструментів маркетингу в роботі з персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прагнення будь-то сучасного власника бізнесу або керівника підприємства сформувати колектив з високопрофесійних кадрів, що залучені в діяльність й бажають розвиватися в

даному колективі та здатні вирішувати стратегічні та тактичні завдання. Створення такого колективу можливе лише за умови грамотного управління персоналом й планування його потреби. Слід зазначити, що умови, в яких зараз працюють підприємства, вимагають від них застосування інструментів маркетингу в роботі з персоналом, де робочі місця, умови праці та безпосередньо праця розглядаються як «продукти» маркетингу. Досвід використання технологій маркетингу в управління персоналом на Заході та Європі розпочинається з 70 років ХХ ст., проте лише останніми роками вітчизняна практика поступово полишає стереотип стосовно уявлення про маркетинг як засіб просування товарів на ринку, збуту продукції, але й вірний підбір і набір персоналу, баланс між попитом та пропозиціями, що позитивно впливають на продуктивність праці. Ю. Богоявленська й Г. Олійник [8] висловлюють слушну думку: «якщо суб'єкти вирішують задовольнити власні потреби за допомогою обміну, тоді має місце маркетинг, як вид професійної діяльності. Проте, даний обмін реалізується за допомогою дій, використання яких дозволяє досягти бажану реакції цільової аудиторії щодо будь-якого об'єкта, послуги або ідеї».

Одним із інструментів маркетингу в роботі з персоналом є формування плану маркетингу персоналу [9]. Практика показує, що при формуванні плану маркетингу персоналу, визначають наступні етапи: планування потреби в персоналі; аналіз ринку праці; визначення трудового потенціалу та наймання працівника; розвиток персоналу; управління талантами.

Розглянемо більш детально кожний етап. Так, на етапі планування потреби в персоналі визначається якісний і кількісний його склад, визначається план по праці і по персоналу. Якісний і кількісний склад персоналу визначається виходячи із завдань, що потрібно виконати та її стратегії розвитку.

В основі складання плану покладені наступні міркування, а саме: велика питома вага витрат підприємства на персонал; від компетентності робітників залежить успіх і ефективність діяльності підприємства; ефективно координування

дій співробітників можливе лише за допомогу планування [10]. Завдання, що вирішуються в процесі складання плану по праці та персоналу наведено на рис. 1.

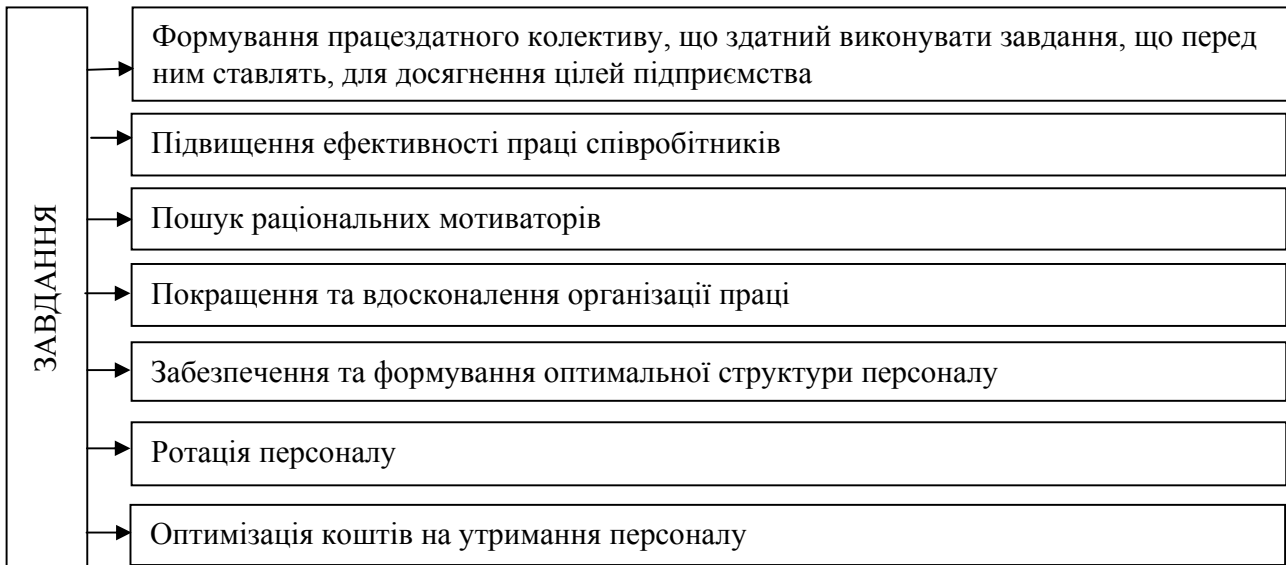


Рис. 1. Завдання, що вирішуються в процесі складання плану по праці та персоналу [10]

Оцінка синергетичного ефекту роботи всього колективу має велике значення при плануванні персоналу. З метою максимально широкого аналізу чинників, що впливають на планування персоналу аналіз повинен здійснюватися перманентно. Треба пам'ятати, що при цьому важливу роль грає результуючий показник. В зв'язку з цим в план з праці та персоналу має три розділи: план з праці, план за чисельністю, план по заробітній платні [10].

Аналіз показників плану з праці і персоналу дозволяє підприємству планувати потребу в співробітниках на звітний період і є важливою складовою кадрової політики підприємства. Одне із головних завдань цього етапу – це визначенні умов, що зумовлені робочими місцями.

Аналіз ринку праці дозволяє підприємствам визначити спрямування кадрової політики, позиціонування та конкурентоспроможність власних пропозицій на ринку. Аналіз ринку праці з використанням маркетингових технологій дозволяє не тільки визначити забезпеченість кількісних і якісних

потреб в персоналі, але й виконати оцінку потенційних робітників та вже наявного персоналу й запропонувати збалансоване поєднання рівня кваліфікації та кількості робітників [11]. Для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб у кваліфікованих кадрах виконуються дослідження динаміки попиту та пропозицій робочої сили з урахуванням спрямованості та перспектив розвитку ринку, також досліджуються характеристики робочої сили. Щоб забезпечити підприємства кадрами з відповідними соціо-психологічними якостями необхідно проводити сегментацію ринку праці, що передбачає розподіл на стійкі замкнуті групи робочих місць і працівників, або сектори, відокремлені за певними ознаками, які обмежують мобільність робочої сили. Критеріями для сегментації ринку праці можуть виступати демографічні характеристики, територіальне розміщення, поведінкові характеристики тощо [11].

В рамках аналізу ринку праці також виконується аналіз підприємств-конкурентів. Аналіз конкурентів дозволяє визначити власні конкурентні переваги.

Аналіз конкурентів передбачає збирання такої інформації про них [11]: визначення організаційної структури підприємства, посадові обов'язки працівників, компенсаційна політика підприємств, технології підбору та оцінювання персоналу, процедура атестації; програми навчання та кар'єрного зростання працівників тощо.

Визначення трудового потенціалу працівника здійснюється за такими складовими: соціально-демографічна, психофізіологічна, кваліфікаційна та особистісна [12]. Соціально-демографічна складова трудового потенціалу знаходить своє відображення в соціальному статусі; головною характеристикою психофізіологічної складової є стан здоров'я працівника; кваліфікаційна складова визначається рівнем розвитку компетентності, а особистісна націлена на його потенційні можливості [12]. Успішність працівника у вирішенні професійних завдань визначають відносно стійкі якості його потенціалу.

Дієвість програми підбору залежить від чіткості формування якостей «еталонного» працівника. Однак, слід зауважити, що список вимог для відбору повинен складатися із необхідної й достатньої їх кількості. В протилежному випадку, якщо список буде великий, то це утруднить пошук кандидати або зробити це буде неможливо й навпаки – якщо список вимог для пошуку кандидата буде малий, то існує вірогідність найняти не того кандидата на посаду.

Найм на роботу починається з визначення того, хто потрібний організації. В основі найму покладено складання посадової інструкції. Додаткові документи, що можуть полегшити відбір – це кваліфікаційні карти і профілі особистості [13].

Під розвитком персоналу розуміють «цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників» [14]. В науковій літературі виділяють три рівня розвитку персоналу: особистісний, підприємства й держави. В основі особистісного рівня розвитку лежить самооцінка працівника відповідно до вимог робочого місця або посади, що є для працівника маркером для розвитку власних здібностей, активізації й розширення загальноосвітніх та професійних знань, вмінь та навичок. Головною метою особистісного розвитку є професійне та кваліфікаційне просування. Керівництву підприємств необхідно створювати такі вимоги й умови праці, щоб кожен працівник постійно підвищував свою кваліфікацію за власним бажанням [15].

На рівні підприємства виділяють складові розвитку персоналу та показники обліку [16]. До складових розвитку персоналу можна віднести: діагностика та оцінка трудового потенціалу працівника; оцінювання потреби в персоналі, що відповідає цілям, завданням та стратегії розвитку підприємства; порівняння потреб підприємства в персоналі та фактичного трудового потенціалу тощо. До показників обліку можна віднести: кількість працівників, що не потребують

додаткового навчання та підвищення кваліфікації; кількість працівників, яким необхідно пройти підвищення кваліфікації та кількість працівників, яких необхідно додатково найняти або звільнити.

Управління талантами на підприємстві передбачає створення цілеспрямованої діяльності, яка спрямована на створення системи набору, розвитку та утримання талановитих працівників. Управління талантами впливає на вартість бізнесу, тому складання плану розвитку талановитих працівників є співпрацею керівництва та менеджерів з персоналу. При розрахунку системи компенсації необхідно враховувати змінну частину оплати праці за індивідуальні та командні результати. Система нематеріальної мотивації повинна орієнтуватися на самореалізацію талановитого працівника.

Висновки. Зважаючи на сказане можна зробити висновок, що очевидним фактом є необхідність впровадження маркетингових технологій в роботі з персоналом, що робить вітчизняні підприємства більш конкурентоспроможними. Запропоноване методичне забезпечення відповідає сучасним тенденціям й викликам середовища. Подальші дослідження слід проводити в напрямі дослідження систем безперервного розвитку персоналу, навчання дорослих за допомогою сучасних методів андрагогіки.

Література

1. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: підручник. Київ, Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Воронкова В., Беліченко А., Попов О., Резанова Н., Кіндратець О. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ, Професіонал, 2006. 576 с.
3. Грیشнова О., Заїчко О. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 52-57.

4. Дороніна М., Литовченко І., Михайленко Д., Полубєдова А. Формування та розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Харків, ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
5. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*, 2015. № 1. с. 86-90.
6. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, пере роблене й доповнене. Київ, «Кондор», 2005. 308 с.
7. Лутай Л., Козицька Г., Шпандарук В. Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації: моногр. Донецьк, Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган Барановського МОН України, 2011. 372 с.
8. Богоявленська Ю., Олійник Г. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 1 (67). С. 68-74.
9. Пашук Л. Визначення потреби підприємства в персоналі на основі плану маркетингу. *Економіка та держава*. 2011. № 8. С. 37-39
10. Шишкін В., Рогова І. Планування потреби в персоналі як один з основних чинників успішного розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2009. № 11. С. 34-36.
11. Павленко Т. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навчальний посібник. Київ, КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.
12. Чорний С. Особливості формування і розвитку трудового потенціалу персоналу. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_chornij.htm (дата звернення: 10.12.2022).
13. Гетьман О., Царюк С. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 536-541.

14. Гавриш О., Довгань Л., Крейдич І., Семенченко Н. Технології управління персоналом.: монографія. Київ, НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення: 10.12.2022).
15. Плугіна Ю. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2013. № 42. С. 323-327.
16. Крамаренко В., Холода Б. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. Київ, ЦУЛ, 2003. 272 с.

References

1. Balabanova, L. and Sardak, O. (2011), *Upravlinnia personalom [Personnel management]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Voronkova, V., Belichenko, A., Popov, O., Riezanova, N. and Kindratets O. (2006), *Upravlinnia liudskymy resursamy: filosofski zasady [Human resource management: philosophical principles]*, Profesional, Kyiv, Kyiv, Ukraine.
3. Hrishnova, O. and Zaichko, O. (2016), “The latest technologies in the personnel economy: new opportunities and new challenges”, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2 (31), pp. 52-57.
4. Doronina, M., Lytovchenko, I., Mykhailenko, D. and Polubiedova, A. (2014), *Formuvannia ta rozvytok profesiinoi kompetentnosti upravlinskoho personalu [The Formation and development of professional competence of management personnel: monograph]*, VD «INZhEK», Kharkiv, Ukraine.
5. Zahreva, V., (2015), “Human Resources in Organizations’ Management System”, *Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Pedagogichni nauky*, vol. 1, pp. 86-90.
6. Krushelnytska, O. and Melnychuk, D. (2005), *Upravlinnia personalom [Human resources management]*, 2 nd ed, «Kondor», Kyiv, Ukraine.

7. Lutai, L., Kozytska, H. and Shpandaruk, V. (2011), *Upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh restrukturyzatsii* [The personnel management of the enterprise in the conditions of restructuring], Donetskyi nats. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana Baranovskoho MON Ukrainy, Donetsk, Ukraine.
8. Bohoiavlenska, Yu. and Oliinyk, H. (2014), “The personnel marketing as a tool for the development of social responsibility of machine-building enterprises”, *Visnyk ZhDTU*, vol. 1 (67), pp. 68-74.
9. Pashchuk, L. (2011), “The determining the company's need for personnel based on the marketing plan”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 37-39.
10. Shyshkin, V. and Rohova, I. (2009), “Planning the need for personnel as one of the main factors of the successful development of the enterprise”, *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 34-36.
11. Pavlenko, T. (2022), *Marketynh personalu ta HR-brendynh* [The personnel marketing and HR branding], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.
12. Chornyi, S. (2017), “The features of the formation and development of the labor potential of personnel”, available at: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_chornij.htm (Accessed 10 December 2022).
13. Hetman, O. and Tsariuk, S. (2018), “Management of recruitment and hiring of personnel at the enterprise (organization)”, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 536-541.
14. Havrysh, O., Dovhan, L., Kreidych, I. and Semenchenko, N. (2017), *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Personnel management technologies], NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho», Kyiv, Ukraine.
15. Pluhina, Yu. (2013), “The enterprise personnel development: approaches, essence, models”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 42, pp. 323-327.
16. Kramarenko, V. and Kholoda, B. (2003), *Upravlinnia personalom firmy* [Company personnel management], TsUL, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2022 р.