

УДК 339

Глушман Т.М.

*старший викладач кафедри економіки та управління персоналом  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»***МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ  
КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА****MARKETING PERSONNEL AS A TOOL FOR IMPLEMENTING  
PERSONNEL POLICY OF THE COMPANY****АНОТАЦІЯ**

Розглянуто різноманітні підходи та погляди на визначення теоретичної сутності дефініції «маркетинг персоналу» вітчизняними та зарубіжними науковцями. Проаналізовано функції, завдання та окреслено базові принципи маркетингу персоналу, врахування яких допомагає суб'єктам господарювання в реалізації кадрової стратегії.

**АННОТАЦИЯ**

Рассмотрены различные подходы и взгляды на определение теоретической сущности дефиниции «маркетинг персонала» отечественными и зарубежными учеными. Проанализированы функции, задачи и намечены основные принципы маркетинга персонала, учет которых помогает субъектам хозяйствования в реализации кадровой стратегии.

**ANNOTATION**

The various approaches and views on the definition of the theoretical nature of the definition of "marketing personnel" domestic and foreign scientists. The analysis functions, tasks and outlines the basic principles of marketing staff, account which helps in realization of the human resources strategy.

**Постановка проблеми.** Останнім часом у роботі з персоналом переважає підприємницько-ринковий підхід, при якому праця, її умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу. Сьогодні майже кожне підприємство, організація чи фірма стикаються з проблемою планування потреби і підбору персоналу, використовуючи маркетинг персоналу, який стає одним з найважливіших чинників виживання підприємств в умовах ринкової конкуренції, оскільки мінімальні вкладення і максимальне використання людських ресурсів дозволяють підприємству виграти в конкурентній боротьбі. Сучасний стан ринку праці, зумовлює необхідність застосування маркетингового підходу до управління персоналом, на основі якого можна досягти збільшення реальної віддачі і результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів. Розвиток цього напрямку у ринковому середовищі повинен передбачати створення концептуальних основ маркетингу персоналу, освоєння процедур і методів маркетингу в цій сфері, розробку необхідного інструментарію маркетингової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні і практичні аспекти маркетингу персоналу досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: О. Білецький [1], В. Воронкова [2], А. Кібанов [4], В. Колпаков [6], О. Кобяк [5], І. Петрова [9], В. Савченко [11], М. Шостак [12] та інші. Всі вони вказують на необхідність викорис-

тання маркетингових елементів, щодо управління персоналом. Оцінюючи наукові праці з досліджуваної проблеми, варто відзначити що як науковий напрямок маркетинг персоналу виник не так давно, тому однозначного розуміння і чітких характерних рис ще не сформовано, що й актуалізує необхідність дослідження цієї проблематики в контексті розвитку сучасних підприємств.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні маркетингу персоналу з позиції забезпечення реалізації кадрової стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне підприємство зацікавлене в залученні висококваліфікованого персоналу. З цією метою поряд з функцією планування потреби в кадрах, їх забезпечення та використання здійснюється маркетинг персоналу. В основі маркетингу персоналу лежить філософія маркетингової діяльності, об'єктами якої виступають, з одного боку, задоволення якісних і кількісних потреб підприємства у персоналі, а з іншого – людина як потенційний працівник [7].

Основні дослідження, щодо маркетингу персоналу були закладені такими науковцями, як Ф. Котлер, Д. Кромптон, Л. Беррі, і набули подальшого розвитку в працях А. Кібанова, Т. Савенкової, В. Савченка та ін. У сферу вітчизняного наукового пошуку питання маркетингу персоналу привніс В. Колпаков, що дослідив теоретичні основи, узагальнив досвід практичної діяльності та запропонував різні варіанти шляхів удосконалення маркетингу персоналу [6].

Існують різні підходи до трактування сутності маркетингу персоналу. Так, В. Савченко розглядає маркетинг персоналу, як філософію та стратегію управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики підприємства [11].

Маркетинг персоналу, у розумінні Т. Савенкової, – це вид управлінської діяльності, спрямованої на покриття потреби в персоналі в постійно змінному середовищі; планування і сукупність всіх видів діяльності персоналу; вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього ринків, які впливають на вакансію, ймовірність та швидкість її заповнення, умов схвалення кандидатури [10].

Проаналізувавши зазначені поняття у контексті їх застосування, ми погоджуємося з думкою М. Шостака, що вони мають споріднене змістове навантаження, тому часто вживаються як синоніми [12, с. 182]. Проте необхідно розуміти, що зазначені поняття чітко відповідають історичним етапам переходу від кадрового сприйняття персоналу до концепції людського капіталу.

На основі проведеного аналізу наукових публікацій зазначимо, що маркетинг персоналу – це частина кадрової стратегії підприємства, метою якої є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення таких умов, які б сприяли підвищенню ефективності праці, розвитку в кожному співробітнику партнерського і лояльного ставлення до підприємства.

Відзначимо, що робоче місце є об'єктом маркетингу персоналу, з позиції маркетингу персоналу воно являє собою продукт, який продається на ринку праці. Компанії намагаються створити такі робочі місця і такі умови праці для своїх співробітників, щоб їх можна було вигідно продати, найняти висококваліфікованих фахівців. Суб'єктами маркетингу персоналу є наймані працівники, організації, які надають посередницькі послуги на ринку праці, організації, що здійснюють навчання, консультування працівників. Жоден суб'єкт з багатьох причин (недостатність фінансових коштів, інформації і т.д.) не бере на себе виконання всіх маркетингових функцій. Тому для успішної маркетингової діяльності необхідна координація і взаємодія.

М. Шостак зазначає, що маркетинг персоналу, як і класичний маркетинг, здійснюється на основі певних принципів, серед яких доцільно виділяє наступні:

- відповідність обраних кадрових стратегій основним принципам кадрової політики підприємства;

- стратегічний підхід до формування кадрового складу з урахуванням перспектив розвитку підприємства;

- реалізація активної позиції на ринку праці з метою впливу на процеси формування трудових ресурсів, що забезпечують найбільш повне задоволення специфічних вимог підприємства до персоналу;

- забезпечення відповідності умов, пропонує роботодавцем вимогам певних кваліфікаційних груп працівників, що склалися на ринку праці [12].

Відповідно до вищезазначених принципів маркетингова діяльність включає в себе ряд завдань, виконання яких допомагає більш ефективно управляти людськими ресурсами, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємств. З огляду на те, що персонал є одними з головних ресурсів підприємства, тому вважаємо за необхідне виділити наступні завдання маркетингової діяльності в сфері управління персоналом:

1. Аналіз ринку праці та прогнозування його кон'юнктури.

2. Підтримка відповідності попиту і пропозиції персоналу підприємства.

3. Аналіз кадрового потенціалу та рівня його використання.

4. Формування ринкових стратегій управління персоналом.

5. Комунікаційна діяльність.

6. Управління маркетингом кадрового забезпечення.

Маркетинг персоналу, як зазначалося, є видом управлінської діяльності, тому він виконує ряд важливих управлінських функцій. Існують різні підходи до визначення функцій маркетингу персоналу. Так, В. Воронкова використовує традиційний підхід, поділяючи всі функції на загальні та специфічні. До загальних функцій відносяться: планування – встановлення мети, визначення етапів її реалізації; організація – вибір структури управління, реалізація взаємовідносин та взаємодії персоналу підприємства; координація – регулювання, корегування, активізація дії органів управління; контроль – облік і аналіз управлінської діяльності; обробка та осмислення інформації для розуміння діалектичного розвитку персоналу підприємства; прогноз – можлива оцінка явищ і процесів, характерних для розвитку персоналу підприємства. До специфічних функцій дослідниця відносить наступні: наймання і відбір персоналу з використанням професіограм і описів робіт, тестування та інтерв'ювання працівників; розстановка кадрів по підрозділах, дільницях і робочих місцях управління адаптацією, закріпленням, ротацією та внутріфірмовими переміщеннями кадрів, формування стабільного і гнучкого трудового колективу; планування ділової кар'єри, оцінка людського капіталу працівника і рівня його використання на даному робочому місці із застосуванням відповідних методик і технічних засобів, атестація фахівців, формування резерву на висування, професійно-кваліфікаційне просування [2].

У наукових працях вітчизняні дослідники В. Колпаков, та Т. Савенкова виділяють наступні функції маркетингу персоналу: аналітичну функцію – вивчення ринку праці; аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; стратегічний аналіз; аналіз кадрової політики; виробничу – організація формування робочої сили, людських ресурсів; розробка кадрових технологій; логістика маркетингу персоналу; управління якістю та конкурентоспроможністю персоналу; функцію розвитку персоналу – оцінка персоналу і його діяльності; кадровий аудит; планування розвитку; організація; мотивація; контроль розвитку; функцію управління – організація стратегічного і оперативного управління; управління трудовими ресурсами; управління зайнятістю; стратегічну функцію – аналіз ситуації на ринку праці; розробка системи стратегічного управління маркетингу персоналу [6, 10].

Всі вищезазначені функції, на наш погляд, відіграють дуже важливу роль в управлінні персоналом, оскільки вони забезпечують найм висококваліфікованих фахівців, сприяють кар'єрному зростанню працівників, отримання ними кращих професійних навичок, формуванню такого колективу, який би діяв злагоджено.

Важливим фактором з реалізації маркетингу персоналу як кадрової стратегії підприємства є вирішення питання «кадрового голоду», тобто залучення персоналу необхідної кваліфікації в умовах його нестачі. Виникає така ситуація, коли фахівці необхідної кваліфікації наявні в обмеженій кількості, або відсутні на ринку праці і саме маркетинг персоналу покликаний вирішити цю проблему, дотримуючись інтересів відповідного підприємства. Сутність маркетингової діяльності по покриттю потреби в персоналі може бути представлена як послідовність наступних етапів:

1. Проведення маркетингових досліджень в межах маркетингу персоналу. На даному етапі визначається потреба підприємства в персоналі відповідного кваліфікаційно-професійного рівня, здійснюється діагностика кадрового потенціалу підприємства, проводяться дослідження кадрової політики підприємств-конкурентів.

2. Аналіз ринку робочої сили та визначення джерел і шляхів покриття потреби в персоналі.

3. Завершальним етапом діяльності з покриття потреби в персоналі є вибір альтернативних, або комбінованих шляхів та джерел відповідно до можливостей підприємства та ситуації на ринку праці.

Варто відзначити, що покрити потребу в персоналі можна також за допомогою лізингу персоналу, що характерно для сучасного інноваційного управління персоналом. Під поняттям «лізинг персоналу» слід розуміти підбір кадрів за рахунок оренди персоналу іншої організації. Лізинг персоналу здійснюється на основі довгострокового або короткострокового договору між лізинговою компанією (лізингодавцем), що здає в оренду персонал, і фірмою-орендаром (лізингоотримувачем), яка постійно вносить орендну плату за використання персоналу іншого підприємства. Після закінчення терміну дії договору орендар, або повертає робочу силу лізингової компанії, або продовжує термін дії договору, тобто укладає новий договір [1].

Таким чином, маркетинг персоналу являє собою систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку праці, тенденції його розвитку і приймати обґрунтовані управлінські рішення в сфері працевлаштування та сприяння зайнятості. Він є основою прийняття стратегічних і тактичних рішень суб'єктами ринку праці, забезпечуючи ефективність їх діяльності.

В сучасній науці і практиці управління персоналом сформувався кілька концепцій мар-

кетингу персоналу, що обумовлено специфікою товару (персоналу) та різними інтересами суб'єктів ринку праці. Розглянемо їх детальніше. Так, А. Кібанов, зазначає, що домінує на вітчизняному ринку праці концепція ефективного формування професійної робочої сили, відповідно до якої споживачі орієнтуються на такий товар – «персонал», який широко доступний і продається за низькими цінами [7].

Як зазначає А. Железнов, з поширенням концепції інтелектуального капіталу підприємства почали приділяти значну увагу персоналу, тому що будь-яка торговельна марка підприємства є результатом інтелектуальної праці людських ресурсів підприємства. Основне завдання з формування маркетингу персоналу полягає в тому, щоб викликати інтерес кандидата на робоче місце, що цікавить підприємство, бажання залишитися на ньому працювати. При цьому взаємовідносини на самому підприємстві повинні виглядати так, щоб як наявні так і майбутні працівники щиро бажали не лише працювати на ньому, але і вносити свій посильний вклад щодо його вдосконалення [3, с. 55]. Таким чином, згідно із зазначеною концепцією, споживачі акцентують увагу на товарі «специфічній робочій силі», який найбільшою мірою відповідає вищому рівню в технічних, експлуатаційних та якісних характеристиках, забезпечуючи тим самим найбільшу вигоду. В умовах, коли пропозиція вище за попит на робочу силу, ця концепція набуває особливої актуальності.

Т. Савенкова виокремлює, концепцію просування товару «персоналу», яка заснована на переконанні, якщо залишити споживачеві право самостійно вирішувати питання про найм працівника певного рівня і профілю підготовки, то переваги споживчого вибору залишаться незмінними. Навпаки, якщо застосувати відповідні прийоми «завоювання місця під сонцем» на ринку робочої сили тоді відповідний варіант поєднання здібності до праці з капіталом буде забезпечений [10].

Відповідно до цінової концепції, підвищення вартості робочої сили здатне привести до вищої практичної віддачі, покращення продуктивності праці, поліпшення психологічного клімату в колективі, оскільки працівники з високим доходом дорожать робочим місцем і не бажують його втратити через низьку продуктивність праці та порушення трудової і технологічної дисципліни. Концепція традиційного маркетингу заснована на досягненні мети при точному визначенні потреб цільових ринків та забезпеченні їх задоволеності, у порівнянні з конкурентами, ефективнішими і продуктивнішими способами [4].

Вітчизняна дослідниця Ю. Криворучко виділяє, концепцію соціальних переваг, концепцію споживчого вибору робочої сили (персоналу) та концепцію еґо-маркетингу. Суть концепції соціальних переваг полягає у тому, що ринок примушує наймачів пристосовувати зарплату

та інші характеристики трудової діяльності до уподобань продавця робочої сили, тому умови праці на багатьох підприємствах стають більш безпечними, а рівень доходу зростає. В основі концепції споживчого вибору робочої сили закладено, що максимізуючи корисність від поєднання здібностей до праці з капіталом в умовах їх обмеженості. Розумний вибір передбачає зіставлення додаткових вигід і витрат, а також врахування смаків та уподобань споживача товару. Зміст концепції еґо-маркетингу полягає у системному підході до самореалізації особи, коли людина в умовах конкуренції повинна визначити своє положення в суспільстві за рахунок максимальної мобілізації енергії й ініціативи, природних дарувань, придбаних знань, вмінь, особистої заповзятливості та активної життєвої позиції. Тобто, це програма реалізації особи, яку може скласти для себе кожен активний член суспільства, і яка зможе мобілізувати людину на конкретні дії та послідовні кроки до поставленої мети [8].

Близькою до попередньої є концепція само-маркетингу, що представляє програму певних дій особи, яка повинна створити максимально сприятливі умови для реалізації головного товару «робочої сили», і для цього здійснити ряд послідовних дій щодо проведення самооцінки, вивчення основних інструкцій і змісту видів роботи, точного формулювання мети пошуку, вивчення реального ринку робочих місць та оцінки його можливостей, підготовки довідки з короткою необхідною наймачу інформацією та інші дії [12].

Отже, концепція маркетингу персоналу – система пов'язаних між собою поглядів, які дають початок одне одному, ідей, положень маркетингової діяльності, що враховують необхідність для досягнення цілей підприємства здійснювати: – дослідження ринку праці, відповідності тенденцій його зміни парадигмі розвитку організації, суспільства і прогнозування його кон'юнктури; – вивчення запитів, потреб робочої сили і найповніше та найефективніше їхнє задоволення через взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство кадрами; – аналіз кадрового потенціалу організації та якість його використання; – прогнозування і планування потреби в персоналі; – розроблення і реалізацію стратегій управління персоналом; – організацію комунікаційної діяльності; – експертиза кадрів [5]. Зазначимо, що до основних завдань маркетингу персоналу включається не тільки проведення досліджень, але і доведення їх результатів до суб'єктів ринкових відносин, які можуть на їх основі здійснити економічний вибір, скорегувати свою поведінку.

Таким чином, маркетинг персоналу як інструмент цілеспрямованої та ефективної роботи з персоналом є складовою стратегії і тактики виживання підприємства у ринкових відносинах. По мірі розвитку особистості працівника

доводиться все частіше узгоджувати ринкові умови та інтереси співробітників підприємства, оскільки розвиток виробництва в значній мірі потребує планування його кадрового забезпечення, а якісно новий рівень розвитку економіки не може бути досягнутий без ефективного використання маркетингового інструментарію в процесі управління персоналом, який потребує удосконалення та подальшого дослідження.

**Висновок.** Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна зробити висновок, що застосування маркетингу персоналу є необхідним інструментом для здійснення ефективної кадрової політики та успішної діяльності підприємства загалом. Персонал є важливим ресурсом підприємства досягнення цілей якого та і успішне вирішення завдань, зокрема можливе лише при вмілому управлінні ним на принципах маркетингу. Саме маркетинг дозволяє підприємствам здійснювати аналіз ринку праці та прогнозування його кон'юнктури, аналіз кадрового потенціалу, наймання кращих фахівців в умовах їх нестачі, сприяти кар'єрному зростанню працівників, формування колективу, який би діяв злагоджено, а також здійснення контролю за його діяльністю.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білецький О.М. Управлінські аспекти маркетингу персоналу в процесі реінжинірингу [Електронний ресурс] / О. М. Білецький // Вчені записки університету «Крок» (Серія «Менеджмент і маркетинг в бізнесі ХХ ст.»). – Т. 2, № 18. – 2008. – С. 35–40. – Режим доступу до журналу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vzruk/2008\\_18/tom\\_2/](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vzruk/2008_18/tom_2/)
2. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
3. Железнов А. Маркетинг персонала. Оцінка трудової діяльності / А. Железнов // Маркетинг. – 2012. – № 2. – С. 53–64.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [учебник]: под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФА-М, 2010. – 638 с.
5. Кобяк О.В. Маркетинг персоналу як вид інформаційного забезпечення ринку праці молодих фахівців / О.В. Кобяк // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 10. – С. 77–82.
6. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: навч. посібник для студентів серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.
7. Комісарова Т. А. Круглий стіл "Маркетинг персоналу / внутрішній маркетинг як ресурс підвищення ефективності праці в ситуації кризи" [Електронний ресурс] / Т. А. Комісарова. – Режим доступу: <http://www.hse.ru>.
8. Криворучко Ю. Я. Реалізація концепції відносин у межах внутрішнього середовища підприємства / Ю. Я. Криворучко // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розв'язання. – 2009. – № 567. – С. 266–270.
9. Петрова І. Л. Сучасні технології маркетингу на ринку праці / І. Л. Петрова, І. В. Терон // Менеджмент та маркетинг в бізнесі ХХІ століття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vzruk/2008\\_18/tom\\_2/169\\_180.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vzruk/2008_18/tom_2/169_180.pdf)

10. Савенкова Т. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі / Т. Савенкова // Проблеми теорії й практики управління. – 2013. – № 11. – С. 108–116.
11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2009. – 351 с.
12. Шостак М.А. Корпоративний аналіз підходів к использованию концентрации маркетинга в управлени персоналом предприятий сферы услуг [Електронний ресурс] / М. А. Шостак // Всеукраїнський науково-виробничий журнал (Серія «Інноваційна економіка»). – Т. 2, №16. – 2010. – С. 180-188. – Режим доступу до журналу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_2/](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_2/)
13. Іртищева І.О. Корпоративна культура – важливий фактор конкурентоспроможності організації / І.О. Іртищева // Збірник наукових праць НУК. – Миколаїв : НУК, 2015. – № 1 (457). – С. 69-74.
14. Іртищева І.О. Оцінка науково-кадрового потенціалу України / І.О. Іртищева, М.І. Стегней, І.І. Козик // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – Випуск 8/2. – 2014. – С. 186-188.