

УДК 658:005.95

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-12>

**Вартанова О.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної кібернетики та маркетингу  
Черкаського державного технологічного університету

**Vartanova Olena**

Cherkasy State Technological University

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ**

### **PROVIDING THE STAFF RESILIENCE OF THE COMPANY BASED ON THE PERSONNEL MARKETING TECHNOLOGIES**

У статті обґрунтовано необхідність використання маркетингових технологій у забезпеченні стійкості персоналу в умовах структурних і динамічних змін ринку праці, які спричиняють дефіцит персоналу певних категорій та професійного рівня. Виявлено причини порушення стійкості персоналу, які впливають із незадоволення співробітників умовами працевлаштування й якістю робочих місць. Констатовано, що порушення стійкості персоналу спричиняє дисбаланс між вимогами працедавців та здобувачів вакансій. Концептуалізовано визначення маркетингу персоналу підприємства. Уточнено сутність, мету, завдання, основні процеси та результати маркетингу персоналу підприємства. Систематизовано технології маркетингу персоналу, які можуть застосовуватися для забезпечення стійкості персоналу підприємств. Виокремлено нові маркетингові технології, використання яких сприяє підвищенню стійкості персоналу в умовах соціалізації управління.

**Ключові слова:** вимоги, забезпечення, маркетинг персоналу, маркетингові технології, стійкість персоналу, соціалізація управління, управління персоналом.

В статье обоснована необходимость использования маркетинговых технологий в обеспечении устойчивости персонала в условиях структурных и динамических изменений рынка труда, которые приводят к дефициту персонала определенных категорий и профессионального уровня. Выявлены причины нарушения устойчивости персонала, которые определяются недовольством сотрудников условиями трудоустройства и качеством рабочих мест. Констатировано, что нарушение устойчивости персонала определяется дисбалансом между требованиями работодателей и соискателей вакансий. Уточнены сущность, цели, задачи, основные процессы и результаты маркетинга персонала. Систематизированы маркетинговые технологии, которые используются для обеспечения устойчивости персонала предприятий. Выделены новые маркетинговые технологии, использование которых способствует повышению устойчивости персонала в условиях социализации управления.

**Ключевые слова:** требования, обеспечение, маркетинг персонала, маркетинговые технологии, устойчивость персонала, социализация управления, управление персоналом.

The necessity of using marketing technologies to ensure the staff resilience in the context of structural and dynamic changes in the labour market, which cause shortage of personnel of certain categories or professional level is substantiated. The reasons for the violation of staff resilience, which result from the employees' dissatisfaction with the conditions of employment and quality of workplaces, were identified. The essence of the concept of "staff resilience" as a certain state of the personnel management system, which characterizes its ability to keep working capacity under the influence of internal and external transformations on the basis of ensuring the balance of quantitative and qualitative parameters of personnel stability have been defined. According to the results of the conducted researches, the reasons for the violation of the staff's resilience, which stem from the employees' dissatisfaction with the conditions of employment and quality of workplaces, were identified. According to the results of the research, the reasons for the violation of personnel resistance due to dissatisfaction of workers with working conditions and the quality of jobs are identified. It has been stated that the disruption of staff resilience arises because of a discrepancy between the requirements of employers and job seekers. The essence of personnel marketing as a type of activity aimed at achieving optimal matching between labour demand and supply in order to meet the labour needs of all subjects of the labour market have been conceptualized. The purpose, tasks, main processes and results of personnel marketing are specified. It is emphasized that according to the concept of personnel marketing, the workplace is a kind of product with relevant consumer properties, which is offered in the labour market and should attract its "consumers". Marketing technologies that can be used to ensure the staff resilience of enterprises have been systematized. New marketing technologies (outsourcing, outsourcing, outplacement, outsourcing and staff outfitting) aimed at improving staff resilience in the conditions of socialization of management have been identified.

**Key words:** requirements, provision, personnel marketing, marketing technologies, staff resilience, socialization of management, HR-management.

**Постановка проблеми.** Структурні перетворення ринку праці в умовах глобалізації світової економіки призводять до посилення конкурентної боротьби за кваліфікований персонал як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці. Це спричиняє структурний дисбаланс у попиту й пропозиції робочої сили та зміни в професійно-кваліфікаційній структурі робочої сили за регіонами світу, а розвиток офшорінгу робочої сили, аутсорсінгу і фрілансу на світовому ринку праці впливає на посилення міграційних тенденцій у світі, що спричиняє істотний дефіцит робочої сили на українському ринку праці, зокрема висококваліфікованих спеціалістів та працівників робітничих спеціальностей завдяки відпливу кваліфікованих кадрів у країни Східної Європи. Означені процеси призводять до зростання вимог здобувачів вакансій до змістовності праці та рівня її оплати, ускладнюють процеси залучення персоналу необхідних категорій та у цілому призводять до порушення стійкості персоналу підприємств.

Зміни в підходах до управління персоналом підприємства, необхідність формування цілеспрямованої кадрової і соціальної політики підприємств з урахуванням потреб та можливостей ринку праці визначають необхідність використання нових підходів до забезпечення стійкості персоналу підприємств, у тому числі й на основі використання інструментарію маркетингу персоналу. Використання підходів та інструментів маркетингу персоналу дає змогу своєчасно забезпечити потреби підприємства в персоналі, поліпшити результативність використання людських ресурсів, оцінити потреби і

спроможності персоналу та забезпечити позитивний імідж підприємства на ринку праці. Це зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну спрямованість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у формування сучасних теорій і практики маркетингових досліджень ринку праці зробили О.А. Грішнова, О.С. Виханський, М.С. Дороніна, С.Л. Іванова, О.А. Ковальчук, А.М. Колот, В.І. Крупко, В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова та інші вчені. Ними концептуалізовано сутність і зміст маркетингу персоналу, визначено етапи, складники, характеристики маркетингових досліджень ринку праці, досліджено різноманітні аспекти застосування технологій маркетингу персоналу для розв'язання прикладних завдань HR-менеджменту. Проте структурні й динамічні зміни, які відбуваються на ринку праці, потребують постійної актуалізації маркетингових досліджень ринку праці, зокрема в контексті забезпечення стійкості персоналу промислових підприємств, що визначає актуальність і своєчасність теми дослідження та її практичну значущість.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та формуванні практичного інструментарію щодо забезпечення стійкості персоналу на основі технологій маркетингу персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах структурних і динамічних змін, що відбуваються на ринку праці, хаотичного змінення бізнес-середовища однією із загальних тенденцій у сфері управління персоналом є складність залучення та утримання персоналу.

Це означає, що сьогодні для здобувача вакансії само по собі робоче місце або пропозиція працевлаштування не має самостійної цінності. Здобувачі все більше розглядають роботу не тільки і не стільки як спосіб заробітку, а як місце, де мають бути створені комфортні умови для власного розвитку, кар'єрного зростання, професійного спілкування та у цілому забезпечує якісні й комфортні умови роботи. Маркетингові дослідження ринку праці доводять, що, з одного боку, вимоги до компетенцій здобувачів вакансій постійно зростають, а з іншого – здобувачі висувають серйозні вимоги до умов працевлаштування та якості робочих місць. Отже, забезпечення стійкості персоналу підприємств знаходиться на перетині цих площин.

Із даних маркетингових досліджень ринку праці відомо, що [1]:

80% співробітників наймаються за свої професійні та технічні навички, а у 80% випадків звільняються з причини негативного ставлення до роботи і колег;

цінні співробітники залишають компанію через конфлікти з безпосереднім керівником; хороший спеціаліст може виявитися поганим керівником;

співробітники звільняються після випробувального терміну, адже їх не влаштовує колектив, корпоративна культура або керівник;

вартість заміни менеджера або спеціаліста з продажів може бути вище, ніж його заробітна плата за три роки;

вартість заміни рядового співробітника із заробітною платою \$1 400 на місяць, за оцін-

ками спеціалістів одного з найкрупніших банків США, становить \$51 000.

Дослідження вимог здобувачів вакансій до умов працевлаштування демонструють, що найбільш частими причинами незадоволення якістю трудового життя співробітниками є: низька заробітна плата (28%), неофіційне працевлаштування (26%), недружні стосунки в колективі (11%), відсутність мотивації (11%) та байдужість керівництва (7%). Тобто здобувачі, крім гідного рівня заробітної плати, прагнуть до стабільних умов роботи (офіційного працевлаштування), якісного спілкування, поваги з боку керівництва та мотивації до роботи [2]. Дані власного дослідження щодо умов та можливостей забезпечення стійкості персоналу, проведеного в травні-червні 2019 р., корелюють із вищенаведеними даними щодо причин незадоволення роботою українськими респондентами (рис. 1).

Причини, за якими опитувані змінювали роботу, є різноманітними: більшість із них пов'язана з порушенням гігієнічних чинників: 43,3% респондентів незадоволені рівнем заробітної платні; 35,8% – відсутністю перспектив кар'єрного зростання; 22,4% – умовами праці; 16,4% – несприятливою атмосферою в колективі; 13,4% – незмістовною або нецікавою роботою; по 9,0% респондентів незадоволені неофіційним працевлаштуванням та відсутністю свободи для ухвалення рішень; 7,5% – жорстким або незручним графіком роботи, 1,5% – віддаленістю від житла. До ситуативних чинників змінення місця роботи можна віднести: військовий конфлікт на Сході Укра-



Рис. 1. Причини звільнення з останнього місця роботи

Джерело: за результатами власних досліджень автора

їни – 6%, реорганізація підприємства (у тому числі банкрутство) – 3%, переїзд – 1%, пропозиція більш цікавої роботи – 3%.

Сьогодні відбувається корінна зміна уявлень про роль персоналу в діяльності промислового підприємства. Персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, а робоче місце – як товар, який ще має привернути своїх споживачів. Це зумовлює необхідність упровадження маркетингу персоналу в управління підприємствами в контексті соціалізації управління.

Маркетинг персоналу дає змогу змістовно розширити функції маркетингу підприємства та застосувати їх у сфері управління людськими ресурсами. Маркетинг персоналу кваліфікує робоче місце як специфічний продукт, який продається на ринку праці. Із цього погляду понятійні елементи маркетингу персоналу можуть бути подані так:

маркетинг персоналу дає змогу формувати персонал, балансуючи між вимогами працевдавців та очікуваннями здобувачів вакансій;

маркетинг персоналу створює інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів маркетингових досліджень ринку праці;

маркетинг персоналу спрямований на досягнення привабливості роботодавця на ринку праці через комунікації із цільовими групами та має за мету формування його брэнда на ринку праці через комунікації із цільовими групами (сегментами ринку).

Основне значення маркетингу персоналу як технології соціалізації корпоративного управління полягає у тому, що на підставі маркетингових досліджень ринку праці він дає змогу чітко визначити вимоги персоналу, його потреби в процесі професійної діяльності і забезпечити задоволення цих вимог і потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами.

Одним із головних трендів сучасного розвитку ринку праці є те, що в умовах дефіциту кваліфікованих спеціалістів підприємства змушені докорінно змінювати своє ставлення до процесів забезпечення стійкості персоналу у бік соціалізації управління. Зростання конкуренції за робочу силу на ринку праці змушує роботодавців гнучко пристосовуватися до вимог здобувачів вакансій, проводити активну політику на ринку праці із застосуванням інструментарію маркетингу персоналу, реалізовувати PR-заходи з метою формування брэнду роботодавця на ринку праці та створювати найбільш сприятливі умови для персоналу, що залучається.

У загальному вигляді маркетинг персоналу можна визначити як вид діяльності, спрямований на досягнення оптимальної відповідності між попитом і пропозицією робочої сили для

задоволення потреби в праці всіх суб'єктів трудових відносин [3]. Маркетингова діяльність у системі управління персоналом полягає в оцінці стану ринку праці, тенденцій його зміни з метою прийняття обґрунтованих рішень у сфері найму (працевлаштування), сприяння зайнятості й ефективного використання персоналу. Результатом маркетингових досліджень ринку праці має стати стабілізація персоналу підприємства й поліпшення умов зайнятості персоналу. Згідно з концепцією маркетингу персоналу, робоче місце є своєрідним товаром із відповідними споживчими властивостями, яке пропонується на ринку праці і має привернути своїх «споживачів».

Мету, завдання і результати маркетингу персоналу подано на рис. 2. Відповідно до цілей, завдань та результатів маркетингу персоналу, основними його процесами є: маркетингові дослідження ринку праці, маркетингові комунікації на ринку праці та просування товару «робоче місце».

Технологіями маркетингу персоналу є будь-які традиційні або гібридні технології, спрямовані на забезпечення відповідності потреб підприємства в персоналі та вимог персоналу до якості робочих місць і змісту роботи, що дає змогу забезпечити стабільність персоналу в умовах соціалізації, інтелектуалізації та професіоналізації управління. Серед традиційних технологій маркетингу персоналу, які сприяють реалізації його цілей і завдань, є технології підбору, адаптації, наставництва, мотивації персоналу, забезпечення лояльності персоналу, оцінки персоналу за компетенціями та асесмент-центри і т. ін. Слід виділити також відносно нові маркетингові технології персоналу: аутсорсинг, інсорсинг, аутплейсмент, ауттаскінг і аутстафінг [4].

Аутсорсинг (Outsourcing) – надання послуг (виконання робіт) сторонньою організацією (виконавцем).

Аутстафінг (Outstaffing) – послуги з надання позаштатних співробітників.

Інсорсинг (Insourcing) – полягає у додатковому використанні внутрішніх ресурсів підприємства. Він полягає у передачі проекту працівникові або відділу всередині компанії замість найму зовнішнього виконавця для виконання цієї роботи. Також як і аутсорсинг, який завжди забезпечує підприємству можливість економії на персоналі, іноді економічно вигідніше виконувати деякі функції за рахунок внутрішніх ресурсів.

Ауттаскінг (Outtasking) – передача невеликої бізнес-функції сторонній організації (виконавцю). Ауттаскінг є різновидом аутсорсингу, але на відміну від останнього передбачає часткову передачу назовні окремих завдань під-



Рис. 2. Ціль, завдання і результати маркетингу персоналу

приємства-замовника. Якщо за аутсорсингу підприємству-виконавцю передаються значні обсяги завдань, то за ауттаскінгу передається лише окрема частина послуг (робіт).

Аутплейсмент (Outplacement) – «розміщення» співробітників за межами підприємства, зокрема у разі масового вивільнення.

Одними з основних напрямів застосування технологій маркетингу персоналу у забезпеченні стійкості персоналу в умовах соціалізації та професіоналізації управління є:

дослідження вимог здобувачів вакансій до якості робочих місць і змісту роботи та у цілому визначення можливостей залучення персоналу необхідних категорій та професіонально-ком-

петентнісного рівня (технології підбору персоналу, маркетингові дослідження ринку праці);

формування високопрофесіонального колективу співробітників, які вмотивовані та лояльні до працедавця (технології мотивації персоналу, лояльності персоналу, технології оцінки компетенцій, асесмент-центр);

забезпечення стабільності кількісних параметрів плинності персоналу та упередження звільнень та інших порушень стабільності персоналу (оцінка показників плинності, стабільності, структури і мобільності персоналу; робота зі співробітниками, які звільняються, аутплейсмент);

формування заходів маркетингової комунікаційної політики для створення позитивного



іміджу працедавця на ринку праці (робота з негативом, Інтернет-технології, робота зі співробітниками, які звільняються, аутплейсмент).

**Висновки з даного дослідження.** За результатами проведених досліджень обґрунтовано, що забезпечення стійкості персоналу підприємства можливо на основі впровадження традиційних та новітніх технологій маркетингу персоналу, до яких належать технології підбору, адаптації, наставництва, мотивації персоналу, забезпечення лояльності персоналу, оцінка персоналу за компетенціями, асесмент-

центри, аутсорсинг, інсорсинг, аутплейсмент, ауттаскінг і аутстафінг персоналу. За результатами уточнення сутності, мети, завдань, основних процесів та результатів маркетингу персоналу встановлено, що технології маркетингу персоналу можуть використовуватися для забезпечення стійкості персоналу, зокрема для досягнення оптимальної відповідності між попитом і пропозицією робочої сили з метою задоволення потреби в праці всіх суб'єктів трудових відносин в умовах соціалізації, професіоналізації та інтелектуалізації управління.

#### Список використаних джерел:

1. Оценка персонала по компетенциям по технологии Trimetrics Solution. URL: <http://3metrix.ru/we/about/> (дата звернення: 14.04.2019).
2. Рябоконт І.О., Пузенко Д.А. Взаємозв'язок якості трудового життя та мотивації працівників на підприємствах. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 14. С. 376–382.
3. Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы. Санкт-Петербург, 1996. 264 с.
4. Безугла Т.В. Соціальні технології забезпечення стійкості персоналу підприємств рекреаційного комплексу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 53. С. 68–74.
5. Евдокимова Н.А. Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами. *Системотехника*. 2004. № 2. URL: <http://systech.miem.edu.ru/2004/n2/Evdokimov2.htm> (дата звернення: 15.08.2019).
6. Мельничук Ю. Аутстаффинг: практика использования в Украине. URL: <http://training-group.com.ua/outstaffing-praktika-ispolzovaniya-v-ukraine-.htm> (дата звернення: 15.05.2019).

#### References:

1. Ocenka personala po kompetencijam po tehnologii Trimetrics Solution [Personnel assessment of competencies in Trimetrics Solution technology]. Available at: <http://3metrix.ru/we/about/> (accessed 14 April 2019).
2. Ryabokon` I. O., Puzenko D. A. (2019). Vzyemozv'yazok yakosti trudovogo zhy`ttya ta motyv`vaciyi pracivny`kiv na pidpry`yemstvax [Relationship between quality of working life and motivation of employees in enterprises]. *Visny`k Kam'yanecz`-Podil`s`kogo nacional`nogo universy`tetu imeni Ivana Ogiyenka*, № 14, pp. 376–382.
3. Tomilov V. V., Semerkova L. N. (1996). Marketing rabochej sily [Marketing of labour]. St. Petersburg : SPbUJeF. (in Russian)
4. Bezugla T. V. (2019). Social`ni tehnologiyi zabezpechennya stijkosti personalu pidpry`yemstv rekreacijnogo kompleksu [Social technologies for ensuring the staff resilience of enterprises of the recreation complex]. *Zbirny`k naukovy`x prac` Cherkas`kogo derzhavnogo texnichnogo universy`tetu*, № 53, pp. 68–74.
5. Evdokimova N. A. (2004). Outsorsing i insorsing kak instrumenty upravlenija zatratami [Outsourcing and outsourcing as cost management tools]. *Setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal "Sistemotehnika"* [Network electronic scientific journal "System Engineering"]. № 2. Available at: <http://systech.miem.edu.ru/2004/n2/Evdokimov2.htm> (accessed 15 August 2019).
6. Mel'nichuk Ju. Outstaffing: praktika ispolzovaniya v Ukraine [Outstaffing: the practice of use in Ukraine]. Available at: <http://training-group.com.ua/outstaffing-praktika-ispolzovaniya-v-ukraine-.htm> (accessed 14 May 2019).