

**Анотація.** Рассмотрены определяющие понятия компетентного подхода к оценке работников и определено соотношение и различия между ними. Уточнена сущность понятия компетенции работников путем учета более полного перечня его составляющих и обоснован их состав. Произведена группировка составляющих компетенции работника.

**Ключевые слова:** компетентность, компетенции работника.

**Summary.** Reviewed by defining the concept of competence-based approach to the assessment of the personnel and established correlation and the differences between them. Clarifying the notion of competence of the employees by taking into account the full range of its components and reasonably content. Implemented grouping components of the competence of the employee.

**Keywords:** competency, competence of the employee.

*Рецензент д.е.н., професор ХНАДУ Криворучко О.М.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Назаренко І.Л.*

УДК 656.07:331.5

### ОБҐРУНТУВАННЯ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РОБОТОДАВЦЯ

*Гладка О.І., аспірант (ХНАДУ)*

*Обґрунтовано фактори формування привабливості підприємства як роботодавця на зовнішньому та на внутрішньому ринку праці. При формуванні факторів доцільним вважається застосування моделі «7Р», згідно якої враховуються фактори, що відображають привабливість для наявного та потенційного персоналу. Запропоновані фактори розподілено по відношенню до формування привабливості підприємства як роботодавця на основні та супутні.*

**Ключові слова:** привабливість підприємства як роботодавця, модель «7Р», основні фактори формування привабливості роботодавця, супутні фактори формування привабливості роботодавця.

**Постановка проблеми.** Оцінка факторів привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці є одним із складових етапів процесу маркетингу персоналу на підприємстві. Вона спрямована на визначення позиції роботодавця; на виявлення його сильних та слабких сторін; виступає основою для розробки необхідних заходів з маркетингу персоналу на підприємстві, що повинні сприяти залученню та утриманню персоналу. Тому визначення таких факторів є необхідною умовою проведення оцінки привабливості роботодавця.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В літературних джерелах [1-14] для того, щоб охарактеризувати позиції підприємства на ринку праці автори оперують найчастіше таким терміном, як «привабливість роботодавця». Але визначення поняття «привабливість підприємства» як роботодавця не надається, його напряду пов'язують із досяжністю конкурентних переваг, зі створенням більш привабливих робочих місць ніж у конкурентів та з комунікацією з цільовими групами. Так, наприклад, А.Я. Кібанов та І. Б. Дуракова зазначають, що один із аспектів персонал-маркетингу – це досягнення конкурентних переваг (маркетинг персоналу спрямований на досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами/сегментами ринку) [1, с. 248-

249]. І. П. Фоміченко та С. О. Баркова дотримуються схожої думки, стверджуючи, що «маркетинг персоналу спрямований на досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку)» [2]. О.В. Сардак [3], в одній із своїх робіт, зазначає, що завдання маркетингу персоналу є залучення кадрів та створення, при цьому, робочих місць більш привабливих, ніж у конкурентів.

Аналіз сучасних наукових робіт дозволив виявити, що серед авторів не існує узгодженості щодо визначення поняття привабливості підприємства як роботодавця, а це поняття розкривається через інші, такі як: конкурентоспроможність підприємства (організації/фірми) як роботодавця на ринку праці, імідж, бренд та репутація роботодавця.

В більшості робіт, присвячених конкурентоспроможності роботодавця [4-6] наголошується на тому, що запорукою конкурентоспроможності одного роботодавця – це наявність певних факторів, які забезпечують його конкурентними перевагами перед іншими.

Наприклад, конкурентоспроможність організації на ринку праці у фінансовому словнику було визначено як «сукупність умов, що надаються співробітникам, та які позитивно відрізняють ту чи

іншу організацію від аналогічних» [4].

Розглядаючи конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці, Л.С. Шевченко, визначає її як «реальну та потенційну можливість фірми за певних обставин створювати і пропонувати найманим працівникам більш привабливі умови праці, ніж у фірм-конкурентів» [5], тим самим, наголошуючи на тому, що конкурентні переваги роботодавця полягають в привабливості умов праці для найманих працівників.

Автор іншої роботи, М. В. Семикіна, досліджуючи конкурентні відносини на ринку праці, у своїй роботі не дає чіткого визначення конкурентоспроможності роботодавця, але також наголошує на наявності певних конкурентних переваг: «в процесі суперництва окремі учасники конкурентних відносин на ринку праці можуть отримати (і певний час утримувати) конкурентні переваги, завдяки яким з'являється конкурентоспроможність, а з нею – і певні економічні або соціальні зиски» [6]. Такі конкурентні переваги для роботодавця полягають у привабливості умов працевлаштування саме на його підприємстві (як, наприклад, комплекс умов оплати праці, її організації, безпеки тощо).

В результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку праці було відмічено, що деякі фактори одного роботодавця, у порівнянні зі схожими факторами інших роботодавців при певних обставинах повинні служити забезпеченню його конкурентоспроможності на ринку праці. Такі фактори формують конкурентні переваги і тим самим привабливість роботодавця. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою роботодавця, що спрямована на визначення факторів привабливості.

В той же час, для характеристики позиціонування підприємства як роботодавця на ринку праці застосовують поняття «імідж роботодавця». В сучасній літературі не існує єдиного терміну, який би використовували для тлумачення іміджу роботодавця. Найчастіше зустрічається «імідж роботодавця», «персонал-імідж», «бренд роботодавця». Пов'язано це з тим, що цей термін прийшов із західної літератури: «employer brand» та «HR brand» (від англ.) та «personalimage» (від нім.). Тому у процесі перекладу був адаптований під українську мову та інтерпретований різними способами. Будемо вважати, що приведені терміни еквівалентні і за доцільно застосовувати термін, який найліпше підходить для вітчизняного сприйняття – це «імідж».

Засновниками теорії формування іміджу роботодавця, або, згідно дослівному перекладу, бренду роботодавця вважаються С.Барроу та Т. Амблер. За їх визначенням «бренд роботодавця – це сукупність функціональних, економічних та

психологічних переваг, що можна отримати в результаті вступу на роботу в певну компанію та що пов'язані з цією компанією. Головна роль бренду роботодавця полягає у створенні цілісної основи, яка необхідна менеджменту компанії для виявлення пріоритетів та концентрації на них, збільшення продуктивності, полегшення пошуку співробітників, їх утримання та формування у них лояльності до фірми» [7]. На нашу думку, запропоноване тлумачення найбільш точно передає сутність іміджу роботодавця, адже враховуються цілі по відношенню до потенційного та наявного персоналу.

На відміну від цього, вітчизняні автори – А.Я. Кібанова та І.Б. Дуракова – вважають що «персонал-імідж» – це думка щодо підприємства на ринку праці, що складається людьми, які знаходяться у пошуках роботи. По оцінкам, така думка – це суб'єктивний образ, який базується на емоціях» [1]. Таке визначення є найбільш поширеним в сучасній вітчизняній літературі. На нашу думку, воно не повною мірою передає сутність іміджу роботодавця, адже увага приділяється тільки потенційному персоналу; залишаються поза увагою всі наявні працівники. Адже будь-який працівник на підприємстві, наділений високими професійними якостями і в змозі витримати конкурс на іншу вакансію в іншій організації і перейти до нового роботодавця. Саме привабливість наявного роботодавця повинна утримувати його. Імідж повинен будуватись з двох позицій потенційного та наявного роботодавця.

Іншим прикладом визначення іміджу роботодавця служить визначення О.В. Сардак [8]. У своїй роботі автор визначає його як «сукупність уявлень суб'єктів ринку праці, в першу чергу кандидатів, про підприємство як роботодавця. Ці уявлення є суб'єктивними і складаються на основі власних уявлень, які базуються на вже сформованій у людині системі знань, цінностей, норм, а також на інформації» [8]. Запропоноване визначення підкреслює той факт, що формування уявлень кандидатів формується не тільки за рахунок вже сформованої системи цінностей кандидатів та його власних уявлень але і за рахунок інформації, тобто відводиться певне місце комунікації із цільовою аудиторією. Але таке визначення також залишає поза увагою наявний персонал.

З одного боку, на нашу думку, конкурентоспроможність та імідж роботодавця важливо розглядати разом, як компоненти єдиного цілого, а саме привабливості роботодавця, оскільки вони доповнюють один одного. Наприклад, існує думка, що «високий рівень конкурентоспроможності дозволяє формувати позитивний імідж підприємства та дає можливість створити нормальні умови праці, гідний рівень мотивації, що є запорукою лояльності персоналу до підприємства і формування позитивного іміджу для зовнішніх джерел покриття

потреби в персоналі» [9].

З іншого боку, при дослідженні іміджу роботодавця особлива увага повинна відводитись ролі комунікації із цільовими аудиторіями, донесення до них необхідної інформації про переваги і, тим самим, формуванню позитивного іміджу роботодавця.

**Невирішені складові загальної проблеми.**

Аналіз дозволив встановити, що серед авторів не існує узгодженості щодо визначення поняття привабливості підприємства як роботодавця, а також факторів, які її формують.

**Формулювання цілей статті** – дати визначення привабливості підприємства як роботодавця та визначити фактори, що її формують.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

В результаті аналізу термінів, що характеризують привабливості підприємства як роботодавця було відмічено, що конкурентоспроможність роботодавця спрямована на визначення факторів привабливості, в той час як розповсюдження інформації про них сприяє формуванню іміджу роботодавця. Підтримка конкурентних позицій на ринку праці та постійна досконалість конкурентних переваг є запорукою створення позитивного іміджу роботодавця, а отже і підтримки привабливості роботодавця як на зовнішньому ринку праці (для потенційного персоналу), так і на внутрішньому (для наявного персоналу).

Виходячи з аналізу понять, що характеризують позиції підприємства на ринку праці, під привабливістю підприємства як роботодавця пропонується розуміти як бачення/уяву конкретної цільової аудиторії роботодавця, що формується на підставі донесення необхідної інформації про конкурентні переваги, з подальшою можливістю для неї здобувати функціональні, економічні та психологічні вигоди на ринку праці та всередині підприємства.

Стосовно факторів привабливості підприємства як роботодавця, то в сучасній літературі та практиці не існує узгодженості щодо їх визначення

Аналіз літературних джерел [1,5,6,8,10]

дозволив сформувати з них дві групи відносно визначення факторів привабливості роботодавця. Перша група факторів сформована за ознакою того, що привабливість роботодавця розглядається як імідж. Фактори передають загальні поверхні характеристики підприємства, не визначаючи переваги робочого місця та супутні йому вигоди. На відміну від першої групи, у другу групу увійшли фактори, які безпосередньо пов'язують із робочим чи вакантним місцем конкретного роботодавця. Фактори відображають саме ті вигоди, які є пріоритетними для кандидата при пошуку робочого місця.

Аналіз приведених робіт [1-12] не дозволив виявити універсального переліку факторів через які формується привабливість роботодавця.

Пропонується сформувати фактори привабливості підприємства як роботодавця, враховуючи наступні положення:

- фактори повинні відображати, в першу чергу, конкретні вигоди, що пов'язані із робочим місцем та що шукає кандидат на ринку праці і очікує отримати всередині підприємства працівник;

- фактори привабливості для різних цільових аудиторій слід відрізнити та визначити їх окремо для наявного та потенційного персоналу;

- доцільним вважається брати ті фактори, які безпосередньо формують комплекс маркетингу персоналу та відображають якісні та кількісні характеристики елементів «7Р» (товар, ціна, спосіб доведення продукції до споживачів, просування, люди, процес, фізичне оточення) для двох цільових аудиторій. При цьому із елементів пропонується сформувати дві групи: до першої віднести основні елементи формування привабливості (ті, що безпосередньо відносяться до товару, та супутніх йому вигід; тобто ті, на які цільова аудиторія звертає увагу в першу чергу), а до другої віднести елементи, що допомагають підтримувати привабливість роботодавця, розповсюджувати та доносити інформацію про нього до цільових аудиторій (ті, які не завжди є видимими для цільової аудиторії; ті які сприяють формуванню другорядного бачення цільової аудиторії щодо роботодавця), табл.1.

Таблиця 1

*Фактори формування привабливості підприємства як роботодавця*

Елементи формування привабливості	Елементи «7Р»	Зовнішній маркетинг персоналу		Внутрішній маркетинг персоналу	
		Зміст елементів «7Р»	Фактори привабливості	Зміст елементів «7Р»	Фактори привабливості
1	2	3	4	5	6
Основні	Привабливість товару	Посада та пакет послуг згідно посаді	Престижність посади	Надання обумовлених згідно посаді послуг	Впливовість посади
			Можливість кар'єрного росту		Можливість кар'єрного росту
			Можливість особистого розвитку		Можливість особистого розвитку

## Економіка підприємства

*Продовження табл. 1*

1	2	3	4	5	6
Супутні	Привабливість ціни	Компенсаційний пакет	Заробітна плата	Компенсаційний пакет	Заробітна плата
			Соціальний пакет		Соціальний пакет
			Додаткові компенсації		Додаткові компенсації
	Привабливість засобів, що застосовують для доведення товару до споживача	Зовнішня комунікація	Доступність до інформації	Внутрішня комунікація	Доступність до інформації
			Інформативність засобів		Інформативність засобів
			Можливість зв'язку із роботодавцем		Можливість внутрішнього зв'язку із іншими підрозділами
			Швидкість отримання відповіді		Швидкість отримання відповіді
	Привабливість засобів просування	Зовнішній брендинг	Відомість основних елементів привабливості роботодавця	Внутрішній брендинг	Відомість основних внутрішніх елементів привабливості роботодавця
	Привабливість, яка створюється людьми	Категорії працівників, які контактують із кандидатами	Рівень кваліфікації працівників	Всі категорії працівників системи управління персоналом, а також керуючі менеджери:	Рівень кваліфікації працівників
	Привабливість, яка формується за рахунок процесу	Процес зовнішнього МП	Послідовність дій під час рекрутингу	Процес внутрішнього МП	Послідовність дій всередині підприємства
	Привабливість, яка створиться за рахунок фізичного оточення	Атмосфера, середовище та умови, які надає організація кандидатам при пошуку роботи та при процесі рекрутингу:	Умови процесу рекрутингу: тривалість процесу, кількість співбесід, покриття затрат кандидата, приміщення в якому проходять співбесіди, вигляд представників підприємства	Атмосфера, середовище та умови, які надає організація своїм працівникам протягом роботи в даній організації:	Умови праці фізичні умови праці; робоче місце, його безпека, швидкість отримання зворотного зв'язку із представниками інших підрозділів, забезпечення харчуванням на підприємстві, кількість дозволених перерв, забезпеченість інформаційними системами та технологією на місцях

**Висновки.** Таким чином обґрунтовано фактори формування привабливості підприємства як роботодавця за елементами «7Р» шляхом поділу їх на основні (через які визначається привабливість основного товару маркетингу персоналу – посаду разом із якісними та кількісними її характеристики, а також пакет послуг, що її супроводжують) та супутні (через які неможливо оцінити привабливість посади, але які мають непрямий вплив на її формування) для двох цільових аудиторій (наявного та потенційний персоналу).

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: ИНФРА-М, 2005. – 301с.
2. Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства /І. П. Фоміченко, С. О. Баркова// Научный вестник ДГМА – № 2 (8Е) – 2011. – с.315-320
3. Сардак О. В. Інтегрований підхід до визначення змісту персонал-маркетингу

підприємств /О. В. Сардак// Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка».– 2010.– Випуск 4 (52).– С.202-209.

4. Тлумачний словник, адреса доступу <http://dic.academic.ru/>

5. Шевченко Л.С.

Конкурентоспроможність фірми на ринку праці /Л.С. Шевченко// Науково-економічний та суспільно-політичний журнал, Національна академія наук України « Демографія та соціальна економіка» – 2007. – № 1, С. 97-105

6. Семикіна М.В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення /М.В. Семикіна// Науково-економічний та суспільно-політичний журнал, Національна академія наук України « Демографія та соціальна економіка» – 2008. – № 2.- С. 94-103

7. Берроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами /С.Бэрроу, Р. Мосли; [перевод с англ. Орешкиной А.М.]. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 195с.

8. Сардак О.В. Формування іміджу

підприємства-роботодавця на ринку праці [електроний ресурс] /О.В. Сардак// режим доступу до статті: <http://www.confcontact.com/2009new/6-sardak.php>

9. Арькова Т.Ю. Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке. /Т.Ю. Арькова// Известия Волгоградского государственного педагогического университета, Волгоградский государственный социально-педагогический университет. – 2011.- Том 57.- №3.

10. Becker W. Personalimage. In: Strategisches Personal-marketing, Duesseldorf, 1997.- с. 132. (4)

11. Грабовская И. Эксперты «Эрнст энд Янг» назвали лучших работодателей Украины 2011 года.[Електроний ресурс] /Ирина Грабовская// Журнал HRMagazine и HR-блоги. Режим доступу: [http://www.hrm.ua/community/blog/Upravlenie\\_personalom/1174.html](http://www.hrm.ua/community/blog/Upravlenie_personalom/1174.html)

12. Експерти виявили найкращого роботодавця країни за оцінкою студентів. [Електроний ресурс]. Режим доступу: <http://paralleli.if.ua/news/19106.html>

**Аннотация.** Обоснованы факторы формирования привлекательности предприятия как работодателя на внешнем и на внутреннем рынке труда. При формировании факторов целесообразным считается применение модели «7Р», согласно которой учитываются факторы, отображающие привлекательность для существующего и потенциального персонала. Предложенные факторы разделены по отношению к формированию привлекательности предприятия как работодателя на основные и сопутствующие.

**Ключевые слова:** привлекательность предприятия как работодателя, модель «7Р», основные факторы формирования привлекательности работодателя, сопутствующие факторы формирования привлекательности работодателя.

**Summary.** Factors forming the attractiveness of the organization as an employer on the external and the internal labor market were substantiated. It is considered reasonable to apply the “7P” model while defining the factors. This model allows to include those factors which reflect the attractiveness for existent and potential personnel. Suggested factors are divided into two groups according to their impact on the employer attractiveness formation: essential factors and concomitant factors.

**Keywords:** the attractiveness of the organization as an employer, the “7P” model, the main factors of the employer attractiveness formation, the concomitant factors on the employer attractiveness formation.

*Рецензент д.е.н., професор ХНАДУ Криворучко О.М.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Уткіна Ю.М.*

УДК 658.014.1

### АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Дем'яненко Т.І., асистент (УІПА)*

*Розглянуто поняття адаптивне управління як процес формування конкурентоспроможності продукції та стійкості підприємства. Розроблено систему адаптивного управління підприємством.*

**Ключові слова:** адаптивне управління, інноваційний розвиток, науково-технічна підготовка виробництва.

**Актуальність дослідження.** Динамічне на необхідність пошуку можливостей створення і ринкове середовище чинить багатосторонню дію підтримки конкурентних переваг вітчизняних