

УДК 005.562:005.95/96

Сардак О. В.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ  
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано необхідність використання маркетингового інструментарію в управлінні персонал-маркетингом підприємств. Запропоновано систему маркетингових інструментів, що доцільно застосовувати в управлінні персонал-маркетингом. Уточнено сутність і зміст STP-маркетингу на ринку праці.

**Ключові слова:** персонал, управління персонал-маркетингом, ринок праці, система маркетингових інструментів, STP-маркетинг.

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільності сучасного ринку праці, що відрізняються дисбалансом попиту та пропозиції на ньому та неспроможністю ринкових інститутів забезпечити його ефективне функціонування, ключовим фактором досягнення успіху підприємств є здатність до ефективного використання маркетингового інструментарію в управлінні персонал-маркетингом. Так, попередні дослідження показали, що співвідношення чистого попиту на працю та чистої пропозиції праці демонструють значний дефіцит чистого попиту у порівнянні з чистою пропозицією праці, а їх різноспрямованість робить неможливим врівноваження вітчизняного ринку праці (оскільки заробітна плата не виступає в якості основного його регулятора); для цього слід використовувати інші інституційні інструменти.

У зв'язку з викладеним вище, в сучасних умовах виникає необхідність у розробці і застосуванні в управлінні персонал-маркетингом підприємств системи маркетингових інструментів, що дозволить, в першу чергу, урівноважити попит і пропозицію на вітчизняному ринку праці, а також буде сприяти вдосконаленню ринку праці на мікрорівні (шляхом забезпечення формування сильного HR-потенціалу, підтримки і розвитку маркетингової організаційної поведінки працівників, формування HR-бренду підприємства).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, що пов'язані із застосуванням різного роду інструментів в управлінні персоналом підприємства, висвітлювалися у роботах таких вчених, як: Кібанов А.Я. («Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація»), Дуракова І.Б. («Управління персоналом»), Колосова Р.П. («Економіка персоналу»), Єгоршин О.П. («Управління персоналом»), Остапенко Ю.М. («Економіка праці»), Горелов Н.А. («Економіка праці»), Волгіна Н.А., Одегов Ю.Г. («Економіка праці: соціально-трудові відносини»), Волкова О.В. («Ринок праці»), Васильченко В.С., Василенко П.М. («Ринок праці: теоретичні основи і державна практика»), Калина А.В. («Економіка праці»), Ципкін Ю.А. («Керівництво співробітниками фірми») та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Поряд із здобутками вчених у сфері удосконалення різних аспектів управління персоналом, недостатньо уваги дослідників приділяється питанням управління персонал-маркетингом у підприємствах, зокрема – використанню маркетингових інструментів як основи забезпечення його ефективності. У зв'язку з цим виникає необхідність у подальшому розвитку та уточненні складу системи маркетингових інструментів в управлінні персонал-маркетингом підприємств.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розробка системи маркетингових інструментів, яку

доцільно застосовувати в управлінні персонал-маркетингом підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Навіть за умов надмірної пропозиції на ринку праці для кожного підприємства, що прагне стійкого стратегічного успіху, життєво важливим є не просто задоволення попиту на працю шляхом закриття вакансій, а й ефективне його задоволення шляхом пошуку і відбору найбільш конкурентоспроможних кандидатів, здатних стати повноцінними членами команди, що спроможна привести підприємство до бажаної позиції на ринку основної діяльності. Важливим також залишається і постійне вдосконалення внутрішнього ринку праці – підвищення конкурентоспроможності власного персоналу, переведення його на якісно новий рівень (і у професійному, і в особистісному плані), що також сприятиме формуванню потенційно успішної команди, яка працюватиме на благо підприємства [1, с. 175].

При цьому виникає об'єктивна необхідність в управлінні персонал-маркетингом, що доцільно розглядати як процес розробки і практичної реалізації комплексу заходів з підвищення ефективності формування і використання HR-потенціалу, а також регулювання позиції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринку праці на основі узгодження інтересів підприємства і працівників.

Управління персонал-маркетингом займає у системі маркетингового менеджменту підприємства ключове місце, оскільки не тільки дозволяє задовольнити потреби підприємства у персоналі, але й максимізувати результат ділової активності, підвищити довгострокову ефективність діяльності на ринку за рахунок залучення і утримання фахівців, які володіють необхідними ключовими компетенціями. Ефективне управління персонал-маркетингом як специфічним видом діяльності дозволяє підприємствам не тільки сформувати привабливий імідж на зовнішньому і внутрішньому ринках праці, але й досягти на цій основі стійких конкурентних переваг; сприяє більш повному досягненню цілей бізнесу за рахунок ефективного використання HR-потенціалу та створення, в свою чергу, умов для його розвитку і удосконалення.

Використання маркетингового інструментарію в управлінні персонал-маркетингом дозволить сформувати сильний HR-потенціал у відповідності з вимогами бізнесу, найбільш ефективно розвивати та використовувати його при досягненні цілей підприємства, сформувати та підтримувати бажану маркетингову організаційну поведінку працівників, сформувати та підтримувати сильний HR-бренд підприємства, що, в свою чергу, дозволить йому перейти на новий рівень ведення бізнесу, стати більш конкурентоспроможним на ринку основної діяльності, зайняти більш сильну, стійку

та стратегічно вигідну бізнес-позицію.

Система маркетингового інструментарію, що рекомендується до застосування в управлінні персонал-маркетингом підприємств, повинна охоплювати три блоки (рис. 1):

- інструменти STP-маркетингу: сегментування ринку праці, фокусування на обраних сегментах, позиціонування на ринку праці;

- інструменти marketing-mix (5р): товар, ціна, місце, просування, персонал;

- інструменти маркетингового управління (функціональні маркетингові зусилля): маркетингові дослідження, маркетингове планування, маркетингова організація, маркетинговий контролінг.

Використання маркетингових інструментів в управлінні персонал-маркетингом може розглядатися як з позиції підприємств-роботодавців, так і з позиції інших суб'єктів ринку праці. У зв'язку з цим вони з успіхом можуть застосовуватися працівниками, що продають свою робочу силу; якщо вони стануть невід'ємним атрибутом персонального управління, то зможуть виступати ключовим фактором їх успіху на ринку праці: дозволять формувати свою життєву стратегію, підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці, демонструвати власні конкурентні переваги і більш вигідно себе „продавати”.

На ринку праці підприємства-роботодавці одночасно виступають в якості покупців робочої сили і продавців робочих місць [2, с. 176]. Багатоаспектність їх діяльності обумовлює необхідність розрізняти споживчий STP-маркетинг, що передбачає сегментування ринку робочої сили, вибір цільового ринку і позиціонування у свідомості працівників (дійсних і потенційних), і конкурентний STP-маркетинг, що зосереджує увагу на сегментуванні ринку робочих місць (підприємств-роботодавців), фокусуванні (визначенні нішевої сегментної позиції, яку займає підприємство) та позиціонуванні у порівнянні з конкуруючими підприємствами-роботодавцями. Однак дослідження цих аспектів відокремлено один від одного є некоректним, оскільки вони є складовими маркетингової політики підприємства на ринку праці, підлягають взаємовпливу і взаємообумовлюють один одного.

Отже, STP-маркетинг на ринку праці доцільно розуміти як інтегроване втілення маркетингової політики підприємства на ринку праці, що реалізується інструментами споживчого та конкурентного STP-маркетингу (сегментування, вибір цільового ринку, позиціонування).

Маркетингові підходи до сегментування ринку (масовий маркетинг, множинна сегментація, одинична сегментація) можуть застосовуватися як роботодавцями, так і найманими працівниками; саме вони визначають тип маркетингової стратегії (недиференційований, диференційований та концентрований маркетинг) стосовно ринку праці. Об'єктами сегментування на ринку праці виступають як роботодавці, так і наймані працівники (робоча сила), хоча переважна увага у сучасних наукових дослідженнях приділяється саме останнім.

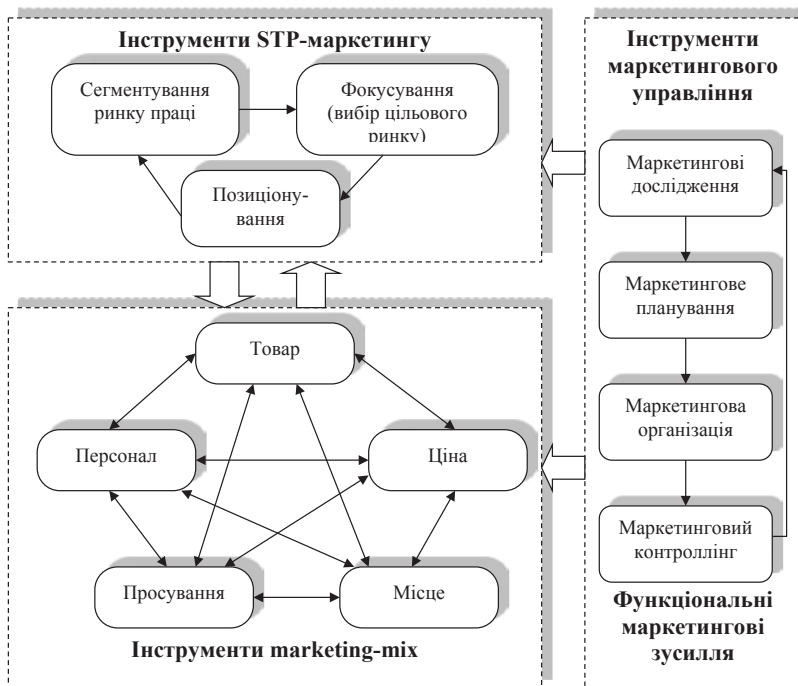


Рис. 1. Система маркетингових інструментів в управлінні персонал-маркетингом

Після поділу ринку праці на сегменти наступним завданням підприємства є фокусування, яке має два полюси: правильний вибір цільового ринку найманих працівників та сегментної позиції у порівнянні з конкурентами. Визначення спроможності сегменту працівників до задоволення потреб підприємства-роботодавця охоплює як аналіз його відповідності вимогам підприємства (наявність компетенції, конкурентоспроможність на ринку праці, чутливість до персонал-маркетингових заходів), так і потенційні можливості (щодо розвитку компетенцій, лояльності і т.д.). При оцінці привабливості підприємства-роботодавця перевага надається як аналізу показників, що характеризують його позицію на ринку праці (імідж, відомість, взаємодія зі стейкхолдерами), так і показників, що дають уявлення про персонал-маркетингову політику (аспекти мотивації, підвищення кваліфікації, забезпечення належних умов праці і сприятливого клімату у колективі).

Після вибору цільового ринку праці (цільових ринків) виникає необхідність у позиціонуванні на ньому (них) підприємств-роботодавців. Стратегії позиціонування, як і комплекс персонал-маркетингу-мікс, повинні розроблятися адекватно вимогам усіх цільових сегментів, не випускаючи з поля зору і ті сегменти, що є для підприємств стратегічно доцільними. Позиціонування підприємства на ринку праці є логічним завершенням процедури STP-маркетингу. При цьому під процесом позиціонування розуміють „формування і розвиток обумовлених робочим місцем переваг його привабливості у порівнянні з конкурентами” [3, с. 135]. Результативним цей шаг персонал-маркетингу можна вважати, якщо отримана очікувана реакція адресата, тобто претендент на вакансію побачив, оцінив привабливість для себе робочого місця, і обрав його.

#### Висновки і пропозиції:

- система маркетингового інструментарію, що запропонована для використання в управлінні персонал-маркетингом підприємств, включає три блоки: інструменти STP-маркетингу (сегментуван-

ня ринку праці, фокусування на обраних сегментах, позиціонування на ринку праці), інструменти marketing-mix (5р: товар, ціна, місце, просування, персонал), інструменти маркетингового управління (функціональні маркетингові зусилля: маркетингові дослідження, маркетингове планування, маркетингова організація, маркетинговий контролінг);  
- споживчий STP-маркетинг передбачає сегментування ринку робочої сили, вибір цільового ринку і позиціонування у свідомості працівників; конкурентний STP-маркетинг зосереджує увагу на

сегментуванні ринку робочих місць, фокусуванні та позиціонуванні у порівнянні з конкуруючими підприємствами-роботодавцями;

- STP-маркетинг на ринку праці доцільно розуміти як інтегроване втілення маркетингової політики підприємства на ринку праці, що реалізується інструментами споживчого та конкурентного STP-маркетингу.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка методології сегментування ринку праці.

#### Список літератури:

1. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова [и др.]; под общ. ред. д.е.н., проф. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009.
2. Колосова Р.П. Экономика персонала : учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М. : ИНФРА-М, 2009.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005.

**Сардак Е. В.**

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского

#### СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

##### Резюме

Обоснована необходимость использования маркетингового инструментария в управлении персонал-маркетингом предприятий. Предложена система маркетинговых инструментов, которую целесообразно использовать в управлении персонал-маркетингом. Уточнена сущность и содержание STP-маркетинга на рынке труда.

**Ключевые слова:** персонал, управление персонал-маркетингом, рынок труда, система маркетинговых инструментов, STP-маркетинг.

**Sardak O. V.**

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky

#### THE SYSTEM OF MARKETING TOOLS IN A PERSONNEL-MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISES

##### Summary

The necessity of the use of marketing tool for a personnel-marketing management of enterprises is grounded. The system of marketings instruments, which expedient to use in a personnel-marketing management, is offered. Essence and maintenance of STP- marketing at the labour-market is specified.

**Key words:** personnel, personnel-marketing management, labour-market, system of marketing instruments, STP-marketing.