

# 1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.8:338.24

## РОЗВИТОК СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гетьман О.О., к.е.н., доцент, Цибулько А.І.

*Дніпропетровська державна фінансова академія  
Україна, 49083, м. Дніпропетровськ, вул. Аржанова, 12*

dsfa@dsfa.dp.ua

У статті обґрунтовано значимість маркетингових персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних компаній. Для проведення дослідження використано такі теоретичні та емпіричні методи: системний та структурно-функціональний аналіз; ситуативний підхід; діалектичний, порівняльний (компаративний) методи; контент-аналіз інформаційних потоків. Проаналізовано визначення і уточнено економічний зміст понять «маркетингові персонал-технології», «HR-брендинг», «HR-бренд». Визначено місце та роль маркетингових персонал-технологій у системі управління організацією, охарактеризовано філософію маркетингу персоналу в сучасній організації. Проаналізовано дуальну природу маркетингової концепції «5P», що обґрунтовує доцільність здійснення HR-брендингу як дієвого напрямку підвищення конкурентоспроможності та формування стійкого іміджу (високої ділової репутації) вітчизняних суб'єктів господарювання. Результатом дослідження є визначення ефективного інструментарію сучасних маркетингових персонал-технологій в діяльності вітчизняних компаній і узагальнення успішного досвіду для побудови стійких HR-брендів. Стаття містить аналіз різних підходів до формування бренду компаній-роботодавців, а також показові приклади формування HR-брендів відомих компаній в Україні. Авторами обґрунтовано детермінанти стійкого HR-бренду компанії-роботодавця. У роботі викладено авторський підхід до побудови механізму розробки стійкого HR-бренду, який може бути використаний у практичній діяльності вітчизняних підприємств. В основі запропонованого алгоритму лежить причинно-наслідковий підхід. Механізм розробки стійкого бренду передбачає оперативне реагування на існуючі сьогодні на ринку робочої сили і ринку робочих місць передумови з метою формування внутрішнього і зовнішнього стійкого іміджу роботодавця на ринку. Як досягнення високої ефективності персоналу запропоновано поступовий рух від ресурсної до компенсаційної стратегії (через стратегію розвитку), що має забезпечити формування високої ефективності HR-системи через удосконалення професійних, корпоративних і управлінських компетенцій за допомогою маркетингового інструментарію. Результатами впровадження HR-бренду мають стати скорочення витрат на найом персоналу, плинності кадрів, поліпшення трудових відносин, сильний компенсаційний і соціальний пакети, удосконалення організаційної культури компанії-роботодавця.

*Ключові слова: маркетингові персонал-технології, HR-брендинг, HR-бренд, механізм.*

Гетьман О.О., Цибулько А.І. РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / *Днепропетровская государственная финансовая академия, Украина*

В статье обоснована значимость маркетинговых персонал-технологий при построении HR-бренда отечественных компаний. Для проведения исследования использованы следующие теоретические и эмпирические методы: системный и структурно-функциональный анализ; ситуационный подход; диалектический, сравнительный (компаративный) методы; контент-анализ информационных потоков. Проанализированы определения и уточнено экономическое содержание понятий «маркетинговые персонал-технологии», «HR-брендинг», «HR-бренд». Определены место и роль маркетинговых персонал-технологий в системе управления организацией. Охарактеризована философия маркетинга персонала в современной организации. Проанализирована дуальная природа маркетинговой концепции «5P», обосновывающая целесообразность осуществления HR-брендинга как действенного направления повышения конкурентоспособности и формирования устойчивого имиджа (высокой деловой репутации) отечественных субъектов хозяйствования. Результатом исследования является определение эффективного инструментария современных

маркетингових персонал-технологій в діяльності українських компаній і обобщення успішного досвіду для побудови стійких HR-брендів. Стаття містить аналіз різних підходів до формування бренду компаній-роботодавців, а також показові приклади формування HR-брендів відомих компаній в Україні. Авторами обґрунтовані детермінанти стійкого HR-бренду компанії-роботодавця. В роботі викладено авторський підхід до побудови механізму розвитку стійкого HR-бренду, який може бути використаний в практичній діяльності українських підприємств. В основі запропонованого алгоритму лежить причинно-наслідковий підхід. Механізм розвитку стійкого HR-бренду передбачає оперативне реагування на існуючі сьогодні на ринку праці та ринку робочих місць умови з метою формування внутрішнього та зовнішнього стійкого іміджу роботодавця на ринку. Для досягнення високої ефективності персоналу запропоновано поступове рухання від ресурсної до компенсаційної стратегії (через стратегію розвитку), що повинно забезпечити формування високої ефективності HR-системи через удосконалення професійних, корпоративних і управлінських компетенцій з допомогою маркетингового інструментарію. Результатами впровадження HR-бренду повинні стати скорочення витрат на найм персоналу, зниження текучості кадрів, покращення трудових відносин, сильний компенсаційний і соціальний пакети, удосконалення організаційної культури компанії-роботодавця.

*Ключові слова: маркетингові персонал-технології, HR-брендинг, HR-бренд, механізм.*

Getman O.O., Tsybulko A.I. DEVELOPMENT OF MODERN MARKETING STAFF-TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES / *Dnipropetrovs'k State Financial Academy, Ukraine*

The importance of marketing staff-technologies in the HR-brand construction of domestic companies is justified in this article. To conduct the scientific research, the following theoretical and empirical methods have been used: systemic method, structural and functional analysis, situational approach, dialectical method, comparative method, content-analysis of information. Different definitions and economic contents of "marketing staff technologies", "HR-branding" and "HR-brand" are clarified. The place and role of marketing staff-technologies in the management of the organization are described. The philosophy of personnel marketing in modern organizations is characterized. The dual nature of the "5Ps" marketing concept is analyzed, which justifies the expediency of the HR-branding as an effective way of increasing competitiveness and the formation of stable image (high reputation) for domestic economic entities. The result of the study is to identify effective tools of modern marketing staff-technologies in the activities of domestic companies and to summarize successful experiences to build sustainable HR-brands. The article includes analyzes different approaches to the formation of brand companies-employers, as well as illustrative examples of the HR-brands' formation of well-known companies in Ukraine. The authors justified determinants of sustainable HR-brand of the employer. The paper presents the author's approach to build and to develop a mechanism of sustainable HR-brand, which can be used in the practice of domestic enterprises. The basis of the proposed algorithm is casual approach. Mechanism for the development of sustainable HR-brand provides a rapid reaction for the existing labor forces market and the job-places market in order to create the preconditions of internal and external sustainable employer's image in the market. To achieve high efficiency of the staff, a gradual move from resource to compensation strategy (through development strategy) is proposed, what should ensure the formation of a high performance the HR-system through the improvement of professional, corporate and managerial skills with the help of marketing tools. Results of implementing HR-brand should be: reducing the hiring cost, lowering of staff turnover, improvement of the labor relations, strong compensations and social guarantees, improving the organizational culture of the employer.

*Key words: marketing staff-technologies, HR-branding, HR-brand, mechanism.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Маркетингові персонал-технології в діяльності сучасних підприємств є сьогодні надзвичайно ефективним інструментарієм в управлінні персоналом. Вони сприяють формуванню позитивного HR-бренду та, власне, стійкого позитивного іміджу організації-роботодавця як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. А це, у свою чергу, є запорукою формування значного престижу компанії в очах потенційних робітників і працівників, які вже працюють. Завдяки високому ступеню залученості персоналу за принципом поступового розвитку зростає результативність (ефективність) праці, що сприяє підвищенню ефективності системи управління підприємством та його загальній результативності на ринку. Тому побудова «сильного» HR-бренду підприємства є надзвичайно актуальним завданням будь-якого підприємства, яке прагне завоювати увагу висококваліфікованих професіоналів і тим самим посісти гідне місце на ринку, забезпечивши високий рівень конкурентоспроможності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розгляду дієвості маркетингових персонал-технологій у забезпеченні результативного процесу HR-брендингу та побудові за їх допомогою сильного HR-бренду приділяли увагу такі закордонні і вітчизняні науковці, як М. Армстронг [1], Л. І. Іванкіна [2], Н. М. Абрамов [3], О. О. Бежовець [3], Д. Лобанов [4], А. Я. Кібанов [5], Р. Е. Мансуров [6], К. Купцова [7], Л. Маргвард, Н. Освальд [8], Б. Шраванті [9] та інші. У їхніх наукових працях і практичних дослідженнях здебільшого висвітлено теоретичне підґрунтя щодо ефективного застосування маркетингових персонал-технологій та побудови на основі їх використання HR-бренду компаній-роботодавців. Але узагальнених, підкріплених аналітичними дослідженнями і практичною реалізацією, розробок механізму побудови HR-бренду досі не існує, що актуалізує необхідність проведення наукових досліджень в цьому напрямку і обґрунтовує значимість нашої роботи.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ І ЗАВДАНЬ

Метою статті є розробка механізму побудови HR-бренду компанії-роботодавця на основі розвитку і використання сучасних маркетингових персонал-технологій.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- 1) дослідити чинні наукові підходи і сформулювати власне уявлення про зміст маркетингових персонал-технологій, HR-брендингу та HR-бренду;
- 2) визначити місце маркетингових персонал-технологій у системі управління персоналом;
- 3) охарактеризувати успішні HR-бренди відомих в Україні компаній;
- 4) визначити детермінанти стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку;
- 5) розробити алгоритм механізму побудови стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку.

Предмет дослідження – сучасні маркетингові персонал-технології.

Об'єкт дослідження – HR-бренди компаній-роботодавців.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних конкурентних умовах все більше українських компаній перебувають в активному пошуку шляхів підвищення ефективності системи управління бізнесом. При цьому акцент в системі управління бізнесом ставиться на управлінні персоналом як єдиним ресурсом, що має глибокий інтелектуальний потенціал і є невід'ємною складовою капіталу будь-якого підприємства (організації), оскільки від його грамотного використання залежить доля і успішність бізнесу взагалі.

Спільне дослідження RosExpert&«ЕКОПСІ-Консалтинг» демонструє таку доктрину успішності бізнесу: 11,2% менеджерів, які взяли участь в опитуванні, вважають ідеальною компанію, в якій є дружний і згуртований колектив, сильна корпоративна культура; 9,7% респондентів визначають динамічність розвитку і стабільність запорукою успішності бізнесу; 7,8% опитаних респондентів визначають ключовим фактором успіху стиль управління, і тільки 7,0% опитаних респондентів визнають відповідальною за успіх на ринку загальну систему управління компанією [10].

Наші дослідження свідчать про те, що якими б сприятливими не були похідні умови (передумови, фактори) і якими б якісними, достатніми, дешевими і невичерпними з економічної точки зору не були ресурси компанії, «все вирішують кадри» як єдиний ресурс, здатний мислити, обмірковувати, зіставляти альтернативи і опрацьовувати (приймати, впроваджувати) результативні (креативні) рішення, спрямовані на забезпечення ефективності поточного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності в перспективі. Отже, як особливий ресурс, персонал вимагає особливого підходу (ставлення) до його використання. І провідну роль фахівці відводять

сучасним маркетинговим персонал-технологіям як дієвому інструменту роботи з персоналом. Їх застосування обумовлене сьогодні тим, зазначає Є. С. Півнев, що за допомогою послідовних дій, прийомів і операцій можна отримати інформацію про можливості людини (здібності, професійні й особисті якості, уміння, навички тощо) і на основі цієї інформації сформулювати необхідні для організації передумови використання персоналу [11].

Разом з тим, слід відмітити, що серед вчених і практиків триває дискусія щодо змісту поняття «персонал-технології». Однак більшість з них сходяться на думці, що здебільшого персонал-технології представляють собою ефективні (при цьому ніде не зазначено, ЯКІ САМЕ (!) засоби/методи управління персоналом. Наведемо декілька найпоширеніших трактувань цієї категорії (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «персонал-технології»

Автор (джерело)	Визначення
Портал HR-Ліга	Персонал-технологія (технологія управління людськими ресурсами) – це засіб управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечує взаємодію інтересів працівників і компанії з метою ефективного функціонування організації
Іванкіна Л.І.	Персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, орієнтованих на оцінку і вдосконалення «людського ресурсу» організації
Абрамов М.М., Бежовець О.О.	Персонал-технологія – стандартизований метод досягнення заздалегідь визначених результатів з використанням необхідних для цього ресурсів
Півнев Є.С.	Кадрова технологія – це засіб управління кількісними та якісними характеристиками складу персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації та її ефективну діяльність

Джерело: складено авторами на основі праць [2; 3; 10; 11]

На нашу думку, персонал-технології – це *інструменти* ефективного управління персоналом (впливу на персонал) організації, на основі застосування яких організація (бізнес-одиниця) досягає поставлених стратегічних цілей.

Уявлення про роль технологій управління персоналом, а, відповідно, і про роль самих працівників кадрових служб зазнали істотних змін. Науковці виділяють різні підходи до управління персоналом: економічний, органічний та гуманітарний. Проте, враховуючи сучасний стан ринку праці, практики схильються до необхідності застосування маркетингового підходу управління персоналом, на основі використання якого можна досягти реального зростання результативності бізнесу на основі наявного трудового потенціалу фінансових ресурсів. Його розвиток вбачається нами у створенні концептуальних основ маркетингу персоналу як філософії бізнесу, розробці й освоєнні маркетингових персонал-технологій (відповідного інструментарію).

Що ж являють собою маркетингові персонал-технології? І в чому полягає роль маркетингу в ефективній реалізації технологій управління персоналом?

Відповідно до наведеного власного розуміння поняття «персонал-технології», під маркетинговими персонал-технологіями пропонується розуміти широкий спектр інструментів маркетингу (в його класичному розумінні в межах концепції 5«Р»), який прийнятий у процесі ефективного (результативного) управління персоналом та підвищення його лояльності і продуктивності в конкретних умовах бізнес-середовища в інтересах суб'єкта господарювання.

На думку О. Железцова, який вважає, що маркетинг персоналу організації передбачає визначення її потреби в персоналі, як в кількісному (кількість штатних одиниць), так і в якісному (освітній і кваліфікаційний рівень, компетенції, знання, вміння і навички співробітників) аспектах, до основних його складових слід віднести [12]:

- розробку чітких вимог до персоналу;
- визначення кількісної та якісної потреби в персоналі;
- розрахунок витрат на залучення та подальше використання персоналу;

- вибір шляхів покриття потреби в персоналі;
- ділову оцінку персоналу;
- аналіз і контроль ефективності розподілу персоналу за посадовими позиціями.

Отже, О. Железцов пов'язує маркетинг персоналу виключно з підбором, набором та наймом персоналу (рекрутингом). Тим часом, заслуговує на увагу двостороння модель маркетингу персоналу, запропонована О. В. Сардаком, у якій враховані елементи маркетингу персоналу взагалі та елементи особистого маркетингу працівника. Її зміст представлений у табл. 2.

Таблиця 2 – Зміст елементів маркетингу-мікс в системі управління персоналом

Елемент	Зміст елементів «5Р» з позиції задоволення потреб:	
	Підприємства	працівника
Товар	Робоче місце, бренд підприємства	Робоча сила
Ціна	Цінова політика підприємства на ринку праці	Зарплата і компенсаційний пакет
Місце	Привабливість, імідж підприємства, лояльність працівників	Продаж працівником себе як фахівця
Просування	Реклама вакансій, заходи внутрішнього PR	Самореклама, особистий PR
Персонал	Компетенції кадрових служб щодо персонал-маркетингу	Розвиток компетенцій

Джерело: адаптовано авторами за науковою роботою [13]

На наш погляд, з позиції маркетингу персоналу, робоче місце в організації є товаром ринку праці (враховуючи дуальність останнього, який поділяється на ринок робочої сили і ринок робочих місць). Компанія прагне створити такі робочі місця і такі умови праці для співробітників, які можна вигідно продати, залучивши більш кваліфікованих фахівців. Це, у свою чергу, розширює сферу маркетингу персоналу до виду управлінської діяльності, спрямованої на залучення, утримання, подальший розвиток і мотивацію високопрофесійних фахівців, які вміють і бажають якісно і продуктивно працювати.

На наш погляд, маркетинг персоналу як філософія бізнесу є досить простою концепцією: через ефективне задоволення потреб співробітників, які взаємодіють як один з одним, так і зі споживачами, організація розширює свої можливості щодо ефективного задоволення, утримання і, тим самим, перетворення останніх на своїх постійних клієнтів, чим забезпечує стабільний розвиток на ринку. Отже, з одного боку, маркетинг персоналу можна розглядати як філософію бізнесу і стратегію управління персоналом, з іншого, – як одну з основних функцій кадрової служби організації.

Місце маркетингових персонал-технологій в системі управління організацією визначено нами на рис. 1.

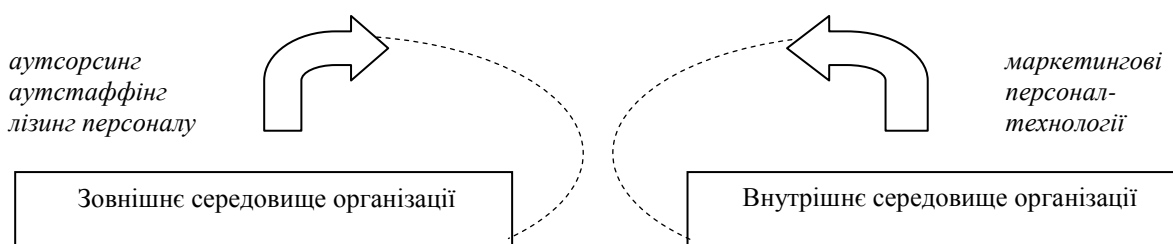


Рис. 1. Місце маркетингових персонал-технологій в системі управління організацією

Джерело: розроблено авторами

За дослідженнями провідної рекрутингової компанії HeadHunter.ua [14], сьогодні найбільш дієвими маркетинговими інструментами у створенні ефективної системи управління персоналом (на всіх її етапах) є: event-інструментарій, реклама (самореклама, зовнішня, advice-реклама), особистий PR, соціальні мережі, Internet-маркетинг.

Відповідно до послідовності реалізації маркетингових персонал-технологій у створенні ефективної системи управління персоналом організації, очікуваним результатом має

стати створення її сильного і стійкого HR-бренду на ринку як робочої сили (де попит формується під впливом роботодавців), так і на ринку робочих місць (де попит формується під впливом найманих працівників). У класичному розумінні, HR-бренд – створення стійкого, позитивного і привабливого образу компанії у свідомості найманих працівників в порівнянні з конкурентами [15]. В основі HR-брендингу – увага до співробітників, якісна робота з персоналом всередині компанії, чітке уявлення про очікування, впровадження нових кадрових технологій, розробка систем мотивації за ключовими показниками ефективності.

На нашу думку, вичерпне розуміння HR-брендингу навів Р. Е. Мансуров, зазначивши, що це процес формування чіткого уявлення про очікування найманих працівників, на основі чого здійснюється впровадження нових кадрових технологій, розробка систем мотивації за ключовими показниками ефективності компанії [6, с. 5].

Отже, на наш погляд, HR-бренд – це дзеркальне відображення позиціонування компанії на ринку, який спирається на місію, корпоративну культуру і сформовану філософію бізнесу, просувається компанією. Очевидно, позитивне сприйняття загального бренду компанії на ринку позитивно позначається і на формуванні HR-бренду.

З огляду на те, що до формування бренду роботодавця існують два основні підходи: синтетичний та індуктивний, існують певні закономірності їх практичного застосування. Перший підхід, заснований на вивченні різних атрибутів компанії і створенні на їх основі «ідеального бренду», який подобатиметься певній цільовій аудиторії (найманим працівникам, які знаходяться в стадії активного пошуку роботи), підходить для компаній, які тільки-но входять на ринок. Для організацій, які вже діють на ринку тривалий час, кращим способом є індуктивний підхід, який передбачає вивчення сильних сторін, атрибутів і сприйняття компанії з метою створення «фундаментального бренду». Приклади формування успішних HR-брендів відомих компаній наведені в табл. 3.

Таблиця 3 – Успішні HR-бренди відомих в Україні компаній-роботодавців

Компанія	HR-бренд	Зміст
1+1 медіа	«Робота, яку бачать усі!»	<p>Мета: побудова бренду роботодавця в творчому середовищі.</p> <p>Передумови: сприятлива робоча атмосфера, можливості для розвитку і самореалізації, дружний колектив і відчуття залученості.</p> <p>Результат: компанія «1+1 медіа» у 2013 р. посіла перше місце у незалежній щорічній премії «HR-бренд».</p>
ТОВ «COMFY Трейд»	«Точковий контакт»	<p>Мета: побудова системи управління HR-брендом COMFY за методикою управління точками контакту.</p> <p>Передумови: впізнавані продукти і послуги, високий рівень сервісу. Але, разом з тим, відсутність чіткого позиціонування компанії як роботодавця обґрунтовує значні витрати на підбір персоналу і високий трафік на work.comfy.ua.</p> <p>Результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тижневий трафік на work.comfy.ua зріс на 78% з січня до серпня 2013 р. (за даними Google analytics).</li> <li>- кожен п'ятий відвідувач сайту work.comfy.ua залишає відгук на вакансію (дані компанії).</li> <li>- при зростанні кількості відкритих вакансій (у зв'язку з розширенням мережі на 10%), вартість залучення на роботу одного кандидата не зросла, а залишилася на рівні січня 2013 р. за рахунок відмови від послуг рекрутингових агентств.</li> <li>- кількість відгуків на вакансію на зовнішніх кар'єрних WEB-сайтах в середньому збільшилася на 22%.</li> </ul>
ПрАТ «Футбольний клуб «Шахтар»	«Тимчасовий персонал – постійна якість»	<p>Мета: якісне обслуговування видовищного заходу.</p> <p>Передумови: специфіка діяльності компанії вимагає наявності тимчасового персоналу (близько 2000 осіб, обслуговуючих футбольний матч. Правильний підбір персоналу, навчання, мотивація, контроль якості.</p> <p>Результат: Корпоративний Кодекс, де описано, яким чином досягається якість, безпека і високий рівень сервісу. 25 днів</p>

Компанія	HR-бренд	Зміст
		протягом року близько 2000 обслуговуючих осіб інтегровані до стандартів і корпоративної культури компанії.
Міжнародний автомобільний холдинг «Атлант – М»	«Краща сервіс-команда «Атлант – М»	Мета: акцент на внутрішньокорпоративному HR-бренді. Передумови: проведення конкурсу серед кращих робітників автосалонів холдингу. Результат: зростання професіоналізму співробітників, а відповідно, і якості послуг, про що свідчить рівень задоволеності і лояльності клієнтів сервісу в автосалонах.
Компанія «Mars Incorporated»	«Принципи в дії»	Мета: власна Програма MAP (Mars Ambassador Program). Передумови: глобальна ініціатива, яка охоплює співробітників компанії по всьому світу і дає можливість їм застосовувати концепцію Mars, ділячись своїми силами та знаннями з некомерційними організаціями та партнерами по всьому світу і приносячи відчутну користь споживачам. Результат: накопичення досвіду, розвинення лідерських якостей в проблематичних умовах під впливом ризик-факторів, здатність до внутрішньої перебудови працівників, самостійність у вирішенні складних завдань.

Джерело: розроблено авторами на основі [16; 17; 18; 19; 20]

При формуванні HR-бренду необхідно звернутися до класичної маркетингової концепції, так званого «колеса бренду», яке утворене ядром (що визначає сутність чи ідею бренду) і м'язами (що є надбудовою: індивідуальність, цінності, атрибути і переваги). Важливим при побудові стійкого HR-бренду є визначення детермінант, авторська інтерпретація яких наведена на рис. 2, де передбачено, що HR-бренд – це продукт компанії, для забезпечення популярності якого у споживачів необхідно зробити його привабливим для цільової аудиторії (наявних і потенційних найманих працівників), тобто перетворити на улюблену марку. Безумовно, базисом улюбленої марки є психологічна задоволеність найманих працівників, яка формується на рівні емоцій. Економічні параметри і функціональні характеристики є підсилюючими позитивний емоційний ефект складниками. І, нарешті, надбудовою є високий рівень організації бізнес-діяльності.



Рис. 2. Детермінація стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку

Джерело: розроблено авторами

Відповідно до визначених детермінант HR-бренду компанії-роботодавця та узагальнення сучасних теорій HR-менеджменту, нами пропонується авторське бачення механізму побудови стійкого HR-бренду компанії-роботодавця. Детально його алгоритм розглянуто на рис. 3.

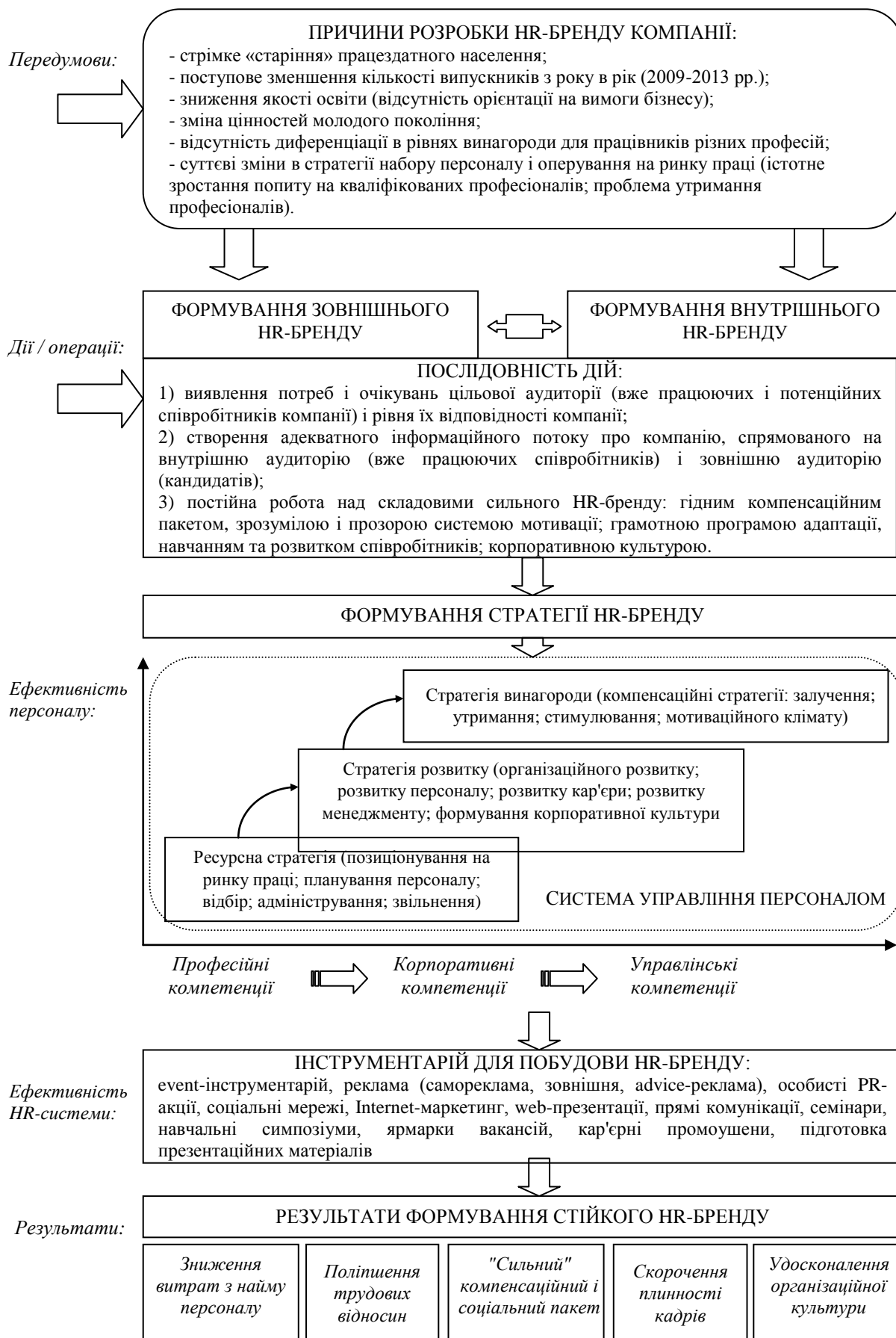


Рис. 3. Механізм побудови стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку  
Джерело: розроблено авторами



На наш погляд, сьогодні в сучасній організації HR-брендинг має вирішити такі проблеми:

- *залучення персоналу*: маркетингові персонал-технології сприяють побудові стійкого іміджу компанії, зокрема із залученням як інструменту позитивного зовнішнього PR (піару) організації, що, у свою чергу, дасть можливість залучати кращих кандидатів на вакантні посади, які будуть зацікавлені в отриманні роботи в організації через позитивне уявлення про неї;
- *утримання персоналу*: маркетингові персонал-технології, зокрема із залученням в якості інструменту внутрішнього PR (піару), сприяють виробленню і зміцненню корпоративної культури в організації, а відтак, – підвищенню лояльності співробітників до організації, що в майбутньому трансформує лояльність у залученість;
- *підвищення мотивації*: маркетингові персонал-технології, зокрема із залученням в якості інструменту технології маркетингового дослідження (у формі опитування, особистісних інтерв'ю, спостережень, експертних оцінок, тощо), допоможуть виявити інтереси і рушійні мотиви діяльності працівників організації та задовольнити їх відповідним чином для забезпечення дуального ефекту: високої якості роботи та отримання економічного ефекту;
- *економія витрат*: маркетингові персонал-технології, зокрема із залученням як інструменту Інтернет-маркетингу сприяють скороченню витрат на пошук, підбір, відбір, найм і адаптацію персоналу, що, у свою чергу, сприяє оптимізації загальної витратної стратегії управління підприємством.

Отже, сутність механізму побудови та ефективного управління HR-брендом організації на основі використання маркетингових персонал-технологій полягає в необхідності пошуку компромісу між вимогами і потребами компанії та її найманими працівниками (зокрема, в системі співвідношень «роботодавець – працівник» та «працівник – працівник»). Компанія повинна мати можливість задовольнити потреби у висококваліфікованому і високо компетентному персоналі, спроможному досягти поставлених цілей, забезпечивши міцні позиції на ринку праці і сформувавши їх бажану поведінку для ефективного функціонування на ринку.

Працівники, у свою чергу, повинні мати можливість задовольнити власні професійні і особисті потреби щодо безпеки праці, гідної оплати праці та участі в прийнятті управлінських рішень, відчувати себе значимими і незамінними.

Таким чином, на наш погляд, основною ідеєю в проектуванні HR-бренду компанії має стати слоган: «Забезпечити співробітникам найкращі умови для роботи, розвитку та самореалізації!»

## ВИСНОВКИ

Отже, в системі управління персоналом сьогодні використовуються методи, які є синтезом маркетингових і кадрових методів управління. Головна відмінність маркетингу персоналу від класичних його концепцій у тому, що він розглядає ринок праці саме як дуальну систему: ринок робочої сили та ринок робочих місць, які взаємодіють і взаємозалежать один від одного, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та гнучкість організації в сучасних умовах.

Маркетингові персонал-технології є дієвим інструментом в управлінні персоналом, який допомагає організації не тільки формувати імідж привабливого роботодавця на ринку праці, а і значно підвищити лояльність і продуктивність його найманих працівників в конкретних умовах бізнес-середовища в інтересах суб'єкта господарювання.

«Сильний» HR-бренд компанії-роботодавця допомагає скоротити вартість і терміни підбору персоналу, залучити висококваліфікованих професіоналів, прискорити адаптацію і навчання кадрів, направити зекономлені кошти на нові програми розвитку персоналу та формування «сильних» компенсаційних і соціальних пакетів. Основний ефект від впровадження HR-бренду – зниження плинності кадрів, скорочення витрат на їх підбір і адаптацію, а, отже, підвищення якості бізнес-процесів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : [учеб. для слушат., обуч. по программам «Мастер делового администрирования»] / Майкл Армстронг. — [8-е изд.]. — СПб. : Питер, 2005. — 831 с.
2. Иванкина Л. И. Управление персоналом : учеб. пособ. / Л. И. Иванкина, С. В. Нгруль. — Томск : Изд-во Томского политехн. ун-та, 2009. — 189 с.
3. Абрамов Н. М. Антикризисное управление: учеб.-метод. пособ. [Электронный ресурс] / Н. М. Абрамов, А. А. Бежовец. — Барнаул : Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2006. — 48 с. — Режим доступа : <http://bookre.org/reader?file=807703>.
4. Лобанов Д. Внутренний маркетинг персонала / Д. Лобанов // Банковский менеджмент. — 2008. — № 4. — С. 31—33.
5. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 1997. — 512 с.
6. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала : монография / Р. Е. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 142 с.
7. Купцова Е. Создание адекватного HR-бренда требует немалых затрат / Е. Купцова // Управление персоналом. — 2010. — № 6. — С. 52—57.
8. Shrivanthi, V. (2014), HR Branding, MBA Jobs, available at: [www.coolavenues.com/know/hr/sumanth\\_1.php](http://www.coolavenues.com/know/hr/sumanth_1.php) (access March 21, 2014).
9. Oswald, N. and Marquardt, L. Employer branding – hit or miss? available at: [www.interbrand.com/Libraries/Articles/Interbrand-EmployerBranding-EN.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Interbrand-EmployerBranding-EN.sflb.ashx) (access March 21, 2014).
10. Персонал-технологии: что это и зачем это нужно? [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.hrconsalts.ru/about>.
11. Пивнев Е. С. Теория управления / Е. С. Пивнев. — Томск : ТМЦДО, 2004. — 246 с.
12. Железцов А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / А. Железцов // Маркетинг. — 2002. — № 2. — С. 53—64.
13. Сардак О. В. Основні домінанти персонал-маркетингу підприємств в умовах ринку / О. В. Сардак // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. — 2010. — № 5. — С. 88—92.
14. Барометр ринку праці України 2013 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://hh.ua/article/14608>.
15. HR-Бренд работодателя [Электронный ресурс]. — Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru/blog/hr-brend-rabotodatelya>.
16. 1+1 назвали HR-брендом року [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://tsn.ua/ukrayina/1-1-nazvali-naukraschim-robotodavcem-v-ukrayini-322728.html>.
17. Премія «HR-бренд – 2013» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ukraine.hrbrand.ru/2013/projects-of-nominees>.
18. Шахтер – победитель премии «HR-бренд Украина 2013» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://shakhtar.com/ru/news/29693>.
19. Премія «HR-бренд – 2012» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ukraine.hrbrand.ru/2012/projects-of-nominees>.
20. Премія «HR-бренд – 2013. Росія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://hrbrand.ru/2013/projects-of-finalists>.

## REFERENCES

1. Armstrong, M. (2005), *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [HR Management Practice], Piter, St. Petersburg, Russia.
2. Ivankina, L.I. and Ngrul, S.V. (2009), *Upravlenie personalom* [Personnel Management], Izd-vo Tomskogo politehnicheskogo universiteta, Tomsk, Russia.
3. Abramov, N.M. and Bezhovets, A.A. (2006), *Antikrizisnoe upravlenie* [Anti-crisis management]: Izd-vo Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta, Barnaul, Russia, available at: <http://bookre.org/reader?file=807703> (access March 14, 2014).
4. Lobanov, D. (2008), “Internal Personnel Marketing”, *Bankovskiy menedzhment*, no. 4, pp. 31-33.
5. Kibanov, A.Ya. (1997), *Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel Management in Organization], Infra-M, Moscow, Russia.

6. Mansurov, R.E. (2011), *HR-branding. Kak povisit effektivnost personala* [HR-branding. How to rise personnel effectiveness], BHV-Peterburg, St. Petersburg, Russia.
7. Kuptsova, E. (2010), "Creation an adequate HR-brand requires big expenditures", *Upravlenie personalom*. no. 6, pp. 52-57.
8. Shrvanathi, B. (2014), HR Branding, MBA Jobs, available at: [www.coolavenues.com/know/hr/sumanth\\_1.php](http://www.coolavenues.com/know/hr/sumanth_1.php) (access March 21, 2014).
9. Oswald, N. and Marquardt, L. Employer branding – hit or miss? available at: [www.interbrand.com/Libraries/Articles/Interbrand-EmployerBranding-EN.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Interbrand-EmployerBranding-EN.sflb.ashx) (access March 21, 2014).
10. "Personal-technologies: what is it and for what is it necessary?" (2012), Collected articles, available at: [www.hrconsalts.ru/about](http://www.hrconsalts.ru/about) (access March 16, 2014).
11. Pivnev, E.S. (2004), *Teoriya upravleniya* [Theory of management], TMTsDO, Tomsk, Russia.
12. Zheleztsov, A. (2002), "Personnel Marketing. Assessment of labour activity", *Marketing*, no. 2, pp. 53-64.
13. Sardak, O.V. (2010), "Basic dominants of enterprise' personnel marketing in risk-conditions", *Naukoviy visnik Volinskogo natsionalnogo universitetu imeni Lesi Ukrayinki*, no. 5, pp. 88-92.
14. "Barometer of labor market in Ukraine 2013" (2014), On-line articles, available at: <http://hh.ua/article/14608> (access March 19, 2014).
15. "HR-Brand employer" (2014), On-line articles, available at: [www.hr-portal.ru/blog/hr-brend-rabotodatelya](http://www.hr-portal.ru/blog/hr-brend-rabotodatelya) (access March 17, 2014).
16. "1+1 is defined as a HR-brand of year" (2013), On-line articles, available at: <http://tsn.ua/ukrayina/1-1-nazvali-naykraschim-robotodavcem-v-ukrayini-322728.html> (access March 17, 2014).
17. Premium "HR-brand – 2013" (2014), On-line information, available at: <http://ukraine.hrbrand.ru/2013/projects-of-nominees> (access March 17, 2014).
18. "Shakhtar is winner of premium "HR-brand Ukraine 2013" (2014), On-line information, available at: <http://shakhtar.com/ru/news/29693> (access March 17, 2014).
19. "Premium "HR-brand – 2012" (2013), On-line information, available at: <http://ukraine.hrbrand.ru/2012/projects-of-nominees> (access March 17, 2014).
20. "Premium "HR-brand – 2013. Russia" (2014), On-line information, available at: <http://hrbrand.ru/2013/projects-of-finalists> (access March 17, 2014).

УДК 658.15.001.2

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

Горбунова А.В., к.е.н., доцент

*Запорізький національний університет  
Україна, 69000, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

baw-27@rambler.ru

Нормативно-правові акти, ґрунтовані на використанні фінансово-економічних показників як основних для діагностики результатів діяльності різноманітних суб'єктів національної економіки, мають суттєві недоліки, а саме: показники ліквідності різні за їх кількістю; окремі ідентичні за змістовим навантаженням показники відрізняються в нормативних документах за найменуванням; деякі аналогічні за назвою показники пропонують розраховувати за різними методиками; для однакових показників рекомендують відмінні критерії оптимальності; не враховується галузева приналежність підприємств. Нормативні значення коефіцієнтів ліквідності підприємств, зазначені в нормативних документах, є некоректними і не відповідають практиці господарювання. Механізм фінансової діагностики розвитку й безпеки функціонування сучасного підприємства має бути побудований таким чином, щоб ще на ранніх стадіях внаслідок систематичної перевірки за