

УДК 331.5(477)

Г. В. Осовська,

к.е.н., професор, завідувач кафедрою менеджменту організацій,  
Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

А. М. Волківська,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій,  
Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

## УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ

G. Osovska,

ec. sc. candidate; the professor; the head of organizations management department;  
the Zhytomyr National Agrarian and Ecological University, Zhytomyr

A. Volkivska,

ec. sc. candidate; the assistant professor of the organizations management department;  
the Zhytomyr National Agrarian and Ecological University, Zhytomyr

### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON THE BASIS OF MARKETING CONCEPT

У статті досліджується формування суспільної стратегії управління трудовими ресурсами на засадах маркетингових концепцій: концепції ефективного формування професійної робочої сили, концепції людського капіталу, концепції просування робочої сили, цінової концепції, концепції соціальних переваг, концепції споживчого вибору, концепції персоналу у вузькому розумінні, внутрішньоорганізаційній концепції, его-концепції. Різноманіття концепцій регулювання ринку трудових ресурсів обумовлено специфікою товару "робоча сила" і різними інтересами суб'єктів ринку праці. Соціально-орієнтована ринкова система створює досить прийнятні умови для життя і корисної діяльності всіх членів суспільства, однак, це відбувається завдяки зусиллям найбільш активних і самодіяльних особистостей, що приймають на себе значний вантаж турбот про особисте благополуччя і благополуччя всього суспільства.

This article investigates the social strategy formation of human resource management on the basis of marketing concept, that is effective formation concept of professional labor force, human capital assets concept, labor force promotion concept, price concept, social benefits concept, consumer choice concept, staff concept in its narrow sense, corporate concept and self-concept. Concept variety of labor force market control is determined by the specificity of "man power" product and by the different interests of labor force market subjects. Socially-oriented market system creates quite reasonable conditions for life and useful activity of all society members, although it happens due to the efforts of the most active and gainful persons who take a considerable load of worries about personal well-being and of society as a whole.

*Ключові слова: управління трудовими ресурсами, специфіка товару "робоча сила", інтереси суб'єктів ринку праці, засади маркетингових концепцій, ефективне управління трудовими ресурсами.*

*Key words: human resource management, specificity of "man power" product, interests of labor force market subjects, the basis of marketing concept, effective human resource management.*

### ВСТУП

Кардинальні зміни в економіці України в останні роки вимагають всебічного аналізу господарського механізму управління, зокрема, трудовими ресурсами. Це пов'язано також із зростанням їх ролі в умовах становлення ринкових відносин. Трансформаційні процеси в економіці України супроводжуються глибокою демографічною кризою, що характеризується значними обсягами депопуляції населення, негативними змінами у його віково-статевій

структурі, скороченням тривалості життя людей. Поряд з цим структурні зміни в економіці, спад промислового виробництва зумовили значне скорочення робочих місць, що спричинилося до зростання безробіття і, у свою чергу, викликало посилення міграції населення за межі країни. Демографічні та міграційні процеси призвели до зменшення чисельності трудових ресурсів, погіршення їх якісної структури, зниження інтелектуального потенціалу держави, що загалом загрожує її національній без-

пеці. Отже, сучасна демографічна й економічна ситуація в Україні вимагає максимального врахування ситуації, яка складається на ринку праці. Посилення уваги до трудових ресурсів пов'язане із зростанням їх ролі в організації виробництва, впровадженням ринкових методів організації і оплати праці, зростанням соціальної напруженості в суспільстві.

### АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління трудовими ресурсами вже тривалий час перебувають у центрі уваги теоретиків і практиків, які займаються дослідженнями відтворення, формування й використання трудових ресурсів. Дана проблема розглядається в монографіях і наукових періодичних виданнях такими вченими, як В.Г. Афанасьєв, Д.П. Богиня, А.П. Варналій, О.А. Грішнова, Л.С. Дорошенко, В.М. Данюк, С.П. Калініна, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Е.М. Лібанова, Н.Д. Лукянченко, Л.А. Пашко, Л.В. Скорик, В.А. Савченко, М.П. Стефанов, Г.Г. Старостенко, В. Юзефович та ін.

Більшість українських науковців дійшли висновку, що стимулювання економічно активного населення є однією з основних частин ринку праці та складовим елементом механізму розміщення трудових ресурсів.

Український вчений П.Мазурок пропонує перелік інституцій інфраструктури ринку праці. Це Державна служба зайнятості, Міністерство праці та соціальної політики, професійні спілки, система вищої та середньої освіти, Фонди соціального страхування, міграційні служби тощо. Однак серед них виокремлюють: "кадрові служби підприємств та громадські і державні фонди для стимулювання активності трудових ресурсів" [1].

Провідний український вчений Д.П. Богиня запропонував схему інституційного механізму формування національного ринку праці, де основними оцінними характеристиками є якість людського капіталу, тенденції розвитку трудових ресурсів та потенціалу, стан мотивації працівників до ефективної праці та розвитку конкурентоспроможності [2].

В. Смачило та О. Колмакова зробили припущення, що на якісну структуру попиту на ринку праці впливають особисті дані, спеціалізація та мобільність трудових ресурсів. Особисті дані (вік, освіта, сімейний стан, наявність дітей) — це суб'єктивний фактор, який впливає на рішення щодо влаштування на роботу. Спеціалізація (досвід, кваліфікація та професія) та мобільність (схильність до міграції, схильність до тимчасової імміграції, схильність до пере-

кваліфікації) — це об'єктивні фактори, які впливають на пошук роботи [3].

На сучасному етапі розвитку Україна є переважно експортером робочої сили. Член-кореспондент НАНУ Е.М. Лібанова стверджує, що якби наша робоча сила стала дорожчою всередині країни, вона б не втратила конкурентоздатності й на Заході та значно знизила б мотивацію до міграції [4].

Основною характеристикою робочого місця та трудових ресурсів є стимули, що застосовуються на робочому місці, і ті, що спонукають потенційного працівника ухвалити рішення влаштуватися на цю роботу. Політика створення нових робочих місць буде результативною тільки за умови створення потужних мотиваційних стимулів до продуктивної зайнятості населення в офіційному секторі економіки з легальними доходами [5].

У своїх дослідженнях О. Жилінська та А. Парافیїник дійшли висновку про те, що підприємства, які впроваджують продуктивні та процесуальні інновації, збільшують чисельність своїх працівників на 0,76%, тимчасом як ті, що не впроваджують жодних, зменшують зайнятість на 0,81% [6].

Отже, нові для України ринкові умови ставлять питання щодо аналізу сучасних процесів формування, розподілу й використання трудових ресурсів, які б сприяли розв'язанню передусім територіальних проблем відтворення робочої сили на основі оптимального поєднання національних і регіональних цілей та завдань економічного розвитку.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розкриття основних проблем щодо управління трудовими ресурсами, які виникають у процесі впливу ринкових змін, причини їхнього виникнення та способи подолання. Об'єктом дослідження є процес управління трудовими ресурсами в контексті використання маркетингових концепцій. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління трудовими ресурсами на засадах комплексної системи маркетингу.

Теоретичними засадами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань управління трудовими ресурсами. У роботі використано системний підхід, історико-логічний підхід, метод оптимізації та прийняття рішень.

### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання маркетингу трудових ресурсів у теперішній час тільки починають ставитися в

економічних дослідженнях. А практичне застосування деяких методів маркетингу має місце вже зараз, про це свідчить аналіз діяльності державних служб по забезпеченню зайнятості населення і недержавних агентств по найму. Якщо державні служби зайнятості в основному застосовують деякі способи збутової концепції маркетингу, то приватні агентства по найманню — окремі методи концепції традиційного маркетингу. Комплексна ж система маркетингу в діяльності цих структур відсутня, що заважає їм володіти ситуацією на ринку праці, і, як наслідок, — прагнення задовольнити оперативні проблеми, не задумуючись про майбутнє і стратегічні цілі.

Для успішного регулювання кон'юнктури попиту та пропозиції на ринку праці, на наш погляд, необхідно використовувати методологію маркетингу. Головна теза маркетингу — це орієнтація на споживача, виробництво того, що користується попитом, що можна вигідно реалізувати. Маркетинг робочої сили припускає створення та функціонування комплексної ефективної системи регулювання трудових ресурсів, що здійснює, зокрема, і маркетингові функції такі, як стратегічне планування, маркетингові дослідження попиту на робочу силу та її пропозицію, просування, реклама і стимулювання працевлаштування, визначення ціни робочої сили.

Усі різноманітні маркетингові засоби можна об'єднати в два основних види:

— маркетинг, орієнтований на продукт, у якості якого виступає робоча сила (послуги праці);

— маркетинг, орієнтований на задоволення споживачів (роботодавців) з урахуванням їх диференціації.

Ці види маркетингу на ринку робочої сили знаходять вираження в наступному: з однієї сторони, маркетингова діяльність повинна бути націлена на товар, у формі якого виступають трудові послуги, що представляються робочою силою, інша — на задоволення потреб роботодавців. При сполученні цих двох видів маркетингу узгодження попиту та пропозиції повинно бути найкращим.

Перший вид маркетингу повинний забезпечувати конкурентоздатність пропозиції робочої сили. Однак винести судження про відповідність професійно-кваліфікаційних, вікових і інших якостей робочої сили на ринку праці попиту на неї можна, тільки довідавшись про оцінку цих властивостей з боку споживачів-роботодавців. Це набуває особливого значення для представників тих професій і спеціаль-

ностей, що традиційно не були присутні на ринку робочої сили. Аналіз потреби роботодавців в підборі цих фахівців, на наш погляд, є дуже актуальним.

Не менш важлива оцінка пропозиції робочої сили з боку характеристики процесів вивільнення зайнятих. Вона дає можливість знайти недоліки в професійно-кваліфікаційній структурі підготовки кадрів і вжити заходів до їх виправлення, внести зміни в структурі зайнятості, що випереджатимуть масове безробіття як наслідок структурної перебудови народного господарства.

Для прийняття рішень по формуванню нових напрямів у підготовці і перепідготовці кадрів розроблений механізм дозволить виробляти довгострокові програми, що враховують майбутні зміни в тенденціях розвитку регіонального ринку праці. При пропозиції працівників на ринок робочої сили, за сформованими раніше професіями і кваліфікаційними навичками, маркетинг допоможе оцінити їх потенційних споживачів, що забезпечить їх працевлаштування. Цей вид механізму доцільно використовувати при розробці і реалізації заходів державної політики зайнятості, регіональних програм сприяння зайнятості, внутрішньому виробничому плануванню.

Для індивідуальних працівників велике значення має адаптація до запитів роботодавців. Метою в даному випадку виступає дослідження ринкових можливостей з боку попиту на робочу силу, формування умов адаптації до них (через гнучкий ринок, підготовку і перепідготовку кадрів, обумовлену потребами "нестійкого" виробництва, вимогами роботодавців і змінами їхніх переваг при найманні на роботу).

Сьогодні можна виділити наступні концепції:

1. Концепція ефективного формування професійної робочої сили орієнтується на такий товар "робоча сила", що широко доступна і продається за низькими цінами. Учасники направляють зусилля на досягнення високої "серйозності" і створення умов для з'єднання здатності до праці з капіталом через різні види зайнятості. Ця концепція домінує в даний час на вітчизняному ринку праці в зв'язку з: низькою купівельною спроможністю основної частини реальних і потенційних роботодавців; їх значними витратами на сприяння зайнятості населення (професійну орієнтацію, підготовку, переорієнтацію і перенавчання, розподіл тощо); необхідністю пошуку шляхів швидкого скорочення робочої сили для досягнення її більшої

ринкової частки з метою майбутнього працевлаштування.

2. Концепція людського капіталу орієнтується на такий товар "специфічної робочої сили", що найбільшою мірою відповідає вищому рівню в технічному, експлуатаційному і якісному відношеннях, забезпечуючи тим самим найбільшу вигоду. Учасник направляє зусилля на створення і формування споживчої вартості робочої сили на її безупинне удосконалення. В умовах, коли пропозиція вище попиту на роботу силу, ця концепція здобуває особливу актуальність. Як наймачі, так і наймані робітники виграють від розширення інвестицій в людський капітал. Перші виграють від можливості підвищити кваліфікацію своїх працівників, керуючих фізичним капіталом, а інші — не стільки від перспективи службового просування та підвищення доходів від трудової діяльності, скільки від розширення можливостей на ринку, якими забезпечує організація.

3. Концепція просування робочої сили заснована на переконанні, що якщо залишити споживачу право самостійно вирішувати питання про наймання 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, то відповідний варіант з'єднання здатності до праці з капіталом буде забезпечений.

4. Цінова концепція базується на тому, що підвищення вартості робочої сили само по собі здатне привести до кращої практичної віддачі, продуктивності праці, поліпшити психологічний клімат у колективі, тобто працівники з високим доходом дорожать роботою і не хочуть її втратити через низьку продуктивність праці і через порушення трудової, технологічної дисципліни.

5. Концепція соціальних переваг зводиться до того, що ринок змушує наймачів пристосовувати заробітну плату та інші характеристики трудової діяльності до переваг продавця робочої сили. Незважаючи на те, що на окремих підприємствах проблеми залишаються, умови праці стають поступово усе більш безпечними, менш шкідливими для здоров'я, у той час як рівень доходу росте.

6. Концепція споживчого вибору обумовлена тим, що споживчий вибір робочої сили — це вибір максимізуючої функції корисності з'єднання здатності до праці з капіталом в умовах їх обмеженості. Розумний вибір припускає, як зіставлення додаткових вигод і витрат, так і рівність між ними. На споживчий вибір впли-

вають смаки і переваги споживача товару. При цьому для більшості споживачів робочої сили характерний ефект приєднання до більшості: роботодавець залежить від думки інших, і ця залежність пряма. Він купує ті товари "робоча сила", рівень і профіль підготовки яких йому звичні. Майже кожна нова специфічна здатність до праці, якою б корисною вона не була, повинна бути йому нав'язана. Для дуже обмеженого кола наймачів робочої сили характерний ефект Веблена — демонстративне використання здатності до праці, справляння враження на інших товаровласників.

7. Концепція персоналу у вузькому розумінні — це кадрове забезпечення підприємства (особливо в період високої кон'юнктури), а у більш широкому плані — це активна форма соціального обмінного процесу між підприємством і ринком робочої сили. Заходи щодо регулювання в сфері персоналу стосуються як зв'язків з ринком робочої сили, так і відносин із власними співробітниками. Такі обов'язки в кожному конкретному випадку може виконувати будь-який працівник, вільний у даний момент часу. Поширення базових ідей в даній області на сферу управління персоналом сприяє ідентифікації працівника зі своєю фірмою і підвищенню його трудової віддачі, допомагає виробити і зміцнити культуру фірми.

8. Внутрішньоорганізаційна концепція повинна полягати у використанні інструментів кадрової політики зі збереженням пріоритету збуту і у застосуванні засобів впливу на персонал. Внутрішнє регулювання — це свідомий вплив на поведінку співробітників організації для підвищення їх компетенції (зокрема, в області надання послуг). Тут виділяють три групи інструментів: засоби кадрової політики з орієнтацією на збут (забезпечення кадрами, підготовка і управління персоналом); засоби внутрішньої комунікації з орієнтацією на збут (внутрішні індивідуальні і колективні комунікації); зовнішні засоби регулювання з орієнтацією на персонал, особливо зовнішні масові комунікації (реклама, зв'язок із громадськістю й ін.). Весь інструментарій спрямований на те, щоб співробітники усвідомили особливу важливість сфери послуг. Внутрішньоорганізаційна концепція має особливе значення для неприбуткових організацій з багатоступінчастою, децентралізованою структурою.

9. Его-концепція базується на системному підході до самореалізації особистості, коли людина в умовах конкуренції повинна визначити своє положення в суспільстві за рахунок максимальної мобілізації енергії і ініціативи,

природних дарувань, придбаних знань і умінь, особистої заповзятливості й активної життєвої позиції.

Таким чином, різноманіття концепцій регулювання ринку трудових ресурсів обумовлено специфікою товару "робоча сила" і різними інтересами суб'єктів ринку праці. Соціально-орієнтована ринкова система створює досить прийнятні умови для життя і корисної діяльності всіх членів суспільства, однак це відбувається завдяки зусиллям найбільш активних і самодіяльних особистостей, що приймають на себе значний вантаж турбот про особисте благополуччя і благополуччя всього суспільства.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Управління трудовими ресурсами в Україні сьогодні перебуває в стані постійного науково-обґрунтованого вдосконалення з метою досягнення його високого рівня ефективності: відділи з праці та соціального захисту населення в складі державних адміністрацій зобов'язані контролювати використання робочої сили на підприємствах і в організаціях незалежно від їх підпорядкування, поліпшувати працевлаштування населення; Міністерство праці і соціальної політики України виконує ряд функцій управління, що дає змогу впливати на регулювання процесів відтворення, розподілу і використання трудових ресурсів у країні в цілому і по областях; центральні і місцеві органи праці поряд із розв'язанням питань працевлаштування контролюють організацію, нормування, поліпшення умов праці, підготовку кадрів і підвищення їх кваліфікації на виробництві, розв'язують питання визначення кількості та складу наявних трудових ресурсів на своїй території, забезпечення збалансованості робочих місць з наявною робочою силою. Ефективність роботи вищезазначених органів управління щодо вирішення нагальних та стратегічних питань в управлінні трудовими ресурсами може досягатися за рахунок створення та функціонування системи регулювання трудовими ресурсами на засадах використання маркетингових концепцій. Використання маркетингових засад в управлінні трудовими ресурсами, на нашу думку, спроможне забезпечити ефективне управління трудовими ресурсами, тобто визначення чисельності населення, його складу за віком і статтю, демографічної ситуації, спеціалізації виробництва, структури зайнятості, усього комплексу регіональних умов розпитку трудових ресурсів. Отже, сьогодні потрібні нові ме-

оди і форми регулювання трудового потенціалу, адекватні сучасному етапу економічного розвитку і використання робочої сили, складним процесам формування дійового механізму стимулювання підвищення продуктивності праці та економії робочої сили на основі прогностичної інформації.

## Література:

1. Мазурок П. Методологічні та інституційні основи визнання інфраструктури ринку праці України / П. Мазурок // Україна: аспекти праці. — 2005. — № 1. — С. 21.
2. Богиня Д. Трансформаційні процеси в системі формування національного ринку праці: інституційний аспект / Д.П. Богиня // Україна: аспекти праці. — 2005. — № 1. — С. 6.
3. Смачило В. Формування механізму перерозподілу трудових ресурсів із застосуванням системи стимулювання праці / В. Смажило, О. Колмачов // Україна: аспекти праці. — 2007. — № 3. — С. 39.
4. Лібанова Е. Дешева робоча сила збиткова / Е.М. Лібанова // Уряд. кур'єр. — 2007. — 15 лют. — С. 6.
5. Данилишин Б. Перспективи відтворення людського ресурсу / Б. Данилишин, Т. Заєць // Уряд. кур'єр. — 2006. — 14 лип. — С. 5.
6. Жилінська О. Емпіричні дослідження впливу досліджень і розробок та інновацій на зайнятість / О. Жилінська, А. Парафійник // Україна: аспекти праці. — 2005. — № 1. — С. 28.

## References:

1. Mazurok, P. (2005), "Metodolohichni ta instytutsiini osnovy vyznannia infrastruktury rynku pratsi Ukrainy", Ukraina: aspekty pratsi, vol. 1, pp. 21.
2. Bohynia, D. (2005), "Transformatsiini protsesy v systemi formuvannia natsionalnoho rynku pratsi: instytutsiinyi aspekt", Ukraina: aspekty pratsi, vol. 1, pp. 6.
3. Smachylo, V. (2007), "Formuvannia mekhanizmu pererozpodilu trudovykh resursiv iz zastosuvanniam systemy stymuliuvannia pratsi", Ukraina: aspekty pratsi, vol. 3, pp. 39.
4. Libanova, E. (2007), "Desheva robocha syla zbytkova", Uriad. kur'ier, vol. 15, pp. 6.
5. Danylyshyn, B. (2006), "Perspektyvy vidtvorennya liudskoho resursu", Uriad. kur'ier, vol. 14, pp. 5.
6. Zhylynska, O. (2005), "Empyrychni doslidzhennia vplyvu doslidzhen i rozrobok ta innovatsii na zainiatist", Ukraina: aspekty pratsi, vol. 1, pp. 28.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2014 р.