

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ЗМР-24мг
спеціальності: 075 «Маркетинг»
(ОП «Інтернет-маркетинг»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Руслан ЗГОННИК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Юрій КОСТИН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Олена ПАРХОМЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 075 Маркетинг
Освітньо-професійна програма «Інтернет-маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу ЗГОННІКУ Руслану

1. Тема: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»
затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3665 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): дослідити теоретичні основи формування маркетингових стратегій; визначити методологічні аспекти реалізації та оцінки маркетингової стратегії розвитку; проаналізувати ринок торгових точок у місті Харків; провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; визначити недоліки існуючої маркетингової стратегії ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; запропонувати шляхи вдосконалення маркетингової стратегії; оцінити впровадження вдосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник:

(підпис) Юрій КОСТІН

Завдання прийняв до виконання:

(підпис) Руслан ЗГОННИК

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р	

Здобувач:

(підпис) Руслан ЗГОННИК

Нормоконтроль:

(підпис) Надія КОСТЮК

Анотація

Кваліфікаційна робота магістра: 114 с., 17 рис., 18 табл., 68 джерел.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування системи маркетингу персоналу як складової конкурентоспроможності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо управління системою маркетингу персоналу для підприємства, способів підвищення ефективності її функціонування.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розгляд теоретичних та методичних засад маркетингу персоналу на підприємстві, його соціально-економічної сутності та функцій;
- дослідження системи маркетингу персоналу у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»;
- обґрунтування методів оцінки персоналу з позицій зовнішнього та внутрішнього маркетингу;
- економічне обґрунтування запровадження на підприємстві посади спеціаліста з маркетингу персоналу.

Методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу, синтезу, аналогії, формальної логіки, спостереження, експерименту; методи соціальних досліджень, моделювання, експертної оцінки, статистичні методи, методи проєктування систем.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку інструментів, методів і персонал-маркетингу стосовно на вітчизняних підприємствах, їх застосування і комплексного використання.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, РЕКРУТИНГ.

Abstract

Master's qualification work: 114 p., 17 fig., 18 tables., 68 sources.

The object of the research is the process of ensuring the enterprise's competitiveness within the personnel management system.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and applied principles of forming the personnel marketing system as a component of the enterprise's competitiveness.

The purpose of the qualification work is to develop recommendations for managing the personnel marketing system for the enterprise, ways to increase the efficiency of its functioning.

In accordance with the set goal, the following tasks were solved in the work:

- consideration of the theoretical and methodological principles of personnel marketing at the enterprise, its socio-economic essence and functions;
- research of the personnel marketing system at the individual entrepreneur "BLOND";
- justification of personnel assessment methods from the standpoint of external and internal marketing;
- economic justification of the introduction of the position of personnel marketing specialist at the enterprise.

Research methods: general scientific methods of analysis, synthesis, analogy, formal logic, observation, experiment; methods of social research, modeling, expert assessment, statistical methods, systems design methods.

The results obtained and the recommendations developed constitute a methodological basis for the development of tools, methods and personnel marketing in domestic enterprises, their application and comprehensive use.

PERSONNEL MARKETING, COMPETITIVE ADVANTAGES, HUMAN RESOURCES POLICY, RECRUITMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОБЛАСТІ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1 Поняття і сутність маркетингу персоналу	11
1.2 Функції маркетингу персоналу	23
1.3 Методика вивчення процесу управління системою маркетингу персоналу	36
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1	46
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОБЛАСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	47
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	47
2.2. Характеристика системи маркетингу персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	56
2.3 Аналіз внутрішнього маркетингу персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	67
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2	76
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	78
3.1 Основні напрями формування системи маркетингу персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	78
3.2. Розробка системи маркетингу персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	91
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	97
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	106
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Сучасні соціально-економічні умови розвитку України характеризуються підвищеним попитом на кваліфікованих і мобільних фахівців, здатних швидко адаптуватися до технологічних змін і ефективно реалізовувати свій професійний потенціал. Особливо це актуально для промислових підприємств, таких як ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», де ефективність виробництва холодильного та вентиляційного устаткування значною мірою залежить від компетентності, дисципліни й ініціативності персоналу.

Для забезпечення збалансованості між попитом і пропозицією на ринку праці, а також для підвищення результативності діяльності працівників необхідно розвивати інтегровану систему управління персоналом, що ґрунтується на принципах маркетингового підходу. Така система дає змогу не лише залучати кваліфікованих кадрів, а й підтримувати їх мотивацію, лояльність та професійне зростання.

Концепція маркетингу персоналу є відносно новим напрямом у сфері управління людськими ресурсами. У міжнародній практиці вона почала активно впроваджуватись на початку 1990-х років, тоді як на більшості українських підприємств її інструменти ще не стали звичними елементами кадрової політики. Часто функції маркетингу персоналу обмежуються оперативним закриттям вакансій або проведенням короткострокових рекламних кампаній щодо пошуку працівників. У результаті кадрова політика набуває реактивного характеру - підприємство реагує на кадровий дефіцит постфактум, замість того щоб стратегічно формувати кадровий потенціал.

На прикладі ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно розглядати маркетинг персоналу як елемент довгострокової стратегії управління людським капіталом, спрямованої на формування позитивного іміджу роботодавця, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та створення умов для сталого розвитку колективу.

Використання маркетингових підходів у системі управління людськими ресурсами набуває дедалі більшого значення для українських промислових підприємств. Їхнє впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності роботодавців, формуванню стійкої репутації на ринку праці та залученню висококваліфікованих фахівців. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яке спеціалізується на виробництві холодильного та вентиляційного устаткування, застосування маркетингових методів у кадровій роботі є запорукою стабільності виробничих процесів, зменшення плинності кадрів та забезпечення безперервності технологічного циклу.

Головна мета маркетингу персоналу полягає у створенні позитивного, привабливого іміджу роботодавця, що дозволяє залучати працівників з необхідними професійними компетенціями та відповідним рівнем кваліфікації. Разом із тим, на більшості вітчизняних підприємств, зокрема й у промисловому секторі, спостерігається відсутність цілісної системи маркетингу персоналу. Це ускладнює процес стратегічного управління кадровим потенціалом і знижує ефективність адаптації підприємства до мінливих умов ринку.

Розроблення комплексної системи управління маркетингом персоналу на рівні окремого підприємства - завдання, що охоплює визначення стратегічних і тактичних цілей, формування підсистеми комунікацій із внутрішнім і зовнішнім ринком праці, інтеграцію маркетингових принципів у кадрову політику та організаційну структуру. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» така система може стати дієвим інструментом підвищення лояльності працівників, поліпшення корпоративної культури та зміцнення бренду роботодавця серед технічних фахівців і молодих спеціалістів.

Сучасна практика управління персоналом свідчить про зростання значущості стратегічного підходу, який охоплює не лише кадрове планування, а й формування позитивного іміджу трудового колективу. Для промислових підприємств, що працюють у висококонкурентному середовищі, важливо проводити системний аналіз якості трудових ресурсів, оцінювати їхні сильні

сторони, потенційні резерви розвитку та відповідність стратегічним цілям компанії.

Визначення вимог до працівників, узгодження очікувань роботодавця та персоналу, а також підтримка відкритої комунікації створюють основу для формування позитивного образу підприємства на ринку праці. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яке потребує фахівців технічного профілю, налагодження ефективної взаємодії з професійно-технічними навчальними закладами та університетами є важливим напрямом реалізації маркетингу персоналу.

Необхідність розвитку маркетингових підходів в управлінні персоналом зумовлює актуальність даного дослідження, адже саме впровадження таких інструментів дає змогу зміцнювати позиції підприємства на ринку праці, підвищувати його привабливість і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Проблематику формування та розвитку маркетингу персоналу досліджували багато вітчизняних науковців, зокрема О.В. Коваленко [31], О.М. Криворучко [33], Є.І. Ходаківський [62], А.В. Чернишова [61] та інші, чії напрацювання становлять теоретичну основу для адаптації маркетингових принципів у кадрову політику сучасних підприємств промислового сектору.

Метою дослідження є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу на промисловому підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та підвищення ефективності її функціонування в умовах конкурентного ринку праці.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

узагальнити теоретичні та методичні основи маркетингу персоналу, визначити його роль у системі управління людськими ресурсами та соціально-економічний ефект від його впровадження;

провести аналіз діючої системи маркетингу персоналу на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», оцінити її сильні та слабкі сторони;

дослідити взаємозв'язок маркетингової політики персоналу з тенденціями розвитку ринку праці в регіоні;

обґрунтувати доцільність застосування методів оцінювання персоналу, що базуються на концепціях внутрішнього та зовнішнього маркетингу;

визначити ключові напрями удосконалення системи маркетингу персоналу та розрахувати економічну ефективність запровадження на підприємстві посади спеціаліста з маркетингу персоналу.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування системи маркетингу персоналу як складової конкурентоспроможності підприємства.

У роботі використано комплекс методів дослідження, серед яких аналіз кадрової та фінансової документації підприємства, опитування працівників і кандидатів на вакансії, що проводилося за допомогою спеціально розробленої анкети. Застосування емпіричних методів дало змогу виявити реальний стан системи маркетингу персоналу та визначити напрями її вдосконалення.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням маркетингу персоналу, стратегічного управління людськими ресурсами та формування конкурентних переваг роботодавця. Вони слугували базою для формування висновків і практичних рекомендацій щодо адаптації маркетингових інструментів до специфіки промислових підприємств.

Наукова новизна роботи полягає в розробленні комплексної програми розвитку маркетингу персоналу на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яка передбачає підвищення ефективності кадрової політики за рахунок формування привабливого іміджу роботодавця, удосконалення процедур добору, адаптації та мотивації працівників. Запропоновані заходи спрямовані на формування стабільного кадрового потенціалу, здатного забезпечити інноваційний розвиток виробництва.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність промислових підприємств, зокрема ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», з метою підвищення ефективності управління персоналом. Розроблені підходи можуть бути корисними для керівників, які визначають кадрову стратегію, а також для спеціалістів відділів кадрів, HR-служб та керівників структурних підрозділів.

За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Формування системи маркетингу персоналу як складової конкурентоспроможності підприємства» у збірнику тез доповідей II Міжнародна науково-практична конференція «РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» 20-22 листопада 2025 р., м. Харків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОБЛАСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття і сутність маркетингу персоналу

У сучасних умовах господарювання головним стратегічним ресурсом будь-якого підприємства є його працівники. Саме від їхньої професійної компетентності, ініціативності та відповідальності залежить результативність виробничих процесів і конкурентоспроможність організації. Для підприємств промислового профілю, зокрема ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», ефективне управління персоналом має особливе значення, адже якість продукції та безперебійність технологічного циклу безпосередньо залежать від рівня кваліфікації кадрів. Досягнення стратегічних і операційних цілей можливе лише за умови впровадження системного підходу до управління людськими ресурсами, що базується на сучасних управлінських і маркетингових концепціях.

У науковій літературі наведено численні трактування поняття «маркетинг», однак у контексті управління персоналом його сутність полягає у цілеспрямованій діяльності підприємства, спрямованій на довгострокове забезпечення організації необхідними трудовими ресурсами. Маркетинг персоналу — це сучасний напрям менеджменту, що передбачає вивчення потреб підприємства у кадрах, дослідження ринку праці, формування привабливого іміджу роботодавця та створення системи мотиваційних стимулів для персоналу [8].

По суті, маркетинг персоналу відображає розширення концепції класичного виробничого маркетингу у сферу управління людськими ресурсами. Його функціональний зміст включає такі ключові елементи:

маркетинг як управлінський принцип, що орієнтує кадрову політику на потреби ринку праці та стратегічні цілі підприємства;

маркетинг як методичний інструмент, що забезпечує прийняття рішень на основі аналітичних досліджень і формування бази даних про внутрішній і зовнішній ринок кадрів;

маркетинг як засіб формування конкурентних переваг, що дозволяє підприємству залучати та утримувати найкращих фахівців.

Важливе місце у маркетингу персоналу займає комунікаційна політика, спрямована на формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яке конкурує за кваліфіковані технічні кадри, побудова ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій стає стратегічним чинником зміцнення позицій на ринку праці.

У межах концепції маркетингу персоналу робоче місце розглядається як товар, який підприємство пропонує на ринку праці, а працівник - як споживач, що обирає найпривабливішу пропозицію відповідно до своїх очікувань. У цьому контексті маркетинг персоналу виконує декілька важливих функцій:

є складовою стратегічного та оперативного планування трудових ресурсів;
створює інформаційну базу для аналізу потреб і можливостей розвитку персоналу;

сприяє підвищенню привабливості роботодавця через використання ефективних засобів комунікації з потенційними та наявними працівниками.

Останніми роками у сфері управління персоналом зростає роль підприємницько-ринкового підходу, який передбачає розгляд праці, робочого середовища та самих співробітників як об'єктів маркетингового аналізу й управління. Західноєвропейський досвід засвідчує, що ще з 1970-х років підприємства активно впроваджують маркетингові методи в HR-практику, формуючи нові підходи до залучення, розвитку та утримання кадрів. У міжнародній практиці маркетинг персоналу базується переважно на двох ключових концепціях - внутрішнього маркетингу, спрямованого на розвиток і мотивацію працівників усередині компанії, та зовнішнього маркетингу, орієнтованого на позиціонування підприємства на ринку праці.

У сучасних умовах господарювання головним ресурсом будь-якої

організації є її працівники, оскільки саме вони забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей, реалізацію виробничих процесів і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Ефективне управління персоналом ґрунтується на системному підході, який поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти діяльності організації й орієнтується на використання сучасних науково-технічних досягнень.

У науковій літературі існує велика кількість трактувань поняття «маркетинг», однак у контексті управління персоналом його сутність розглядається як управлінська діяльність, спрямована на довгострокове забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами. Маркетинг персоналу є одним із новітніх напрямів менеджменту, що забезпечує узгодження інтересів роботодавця та працівників і сприяє розвитку ефективної кадрової політики [8].

Цей підхід відображає функціональне розширення класичного виробничого маркетингу у сферу управління людськими ресурсами та охоплює низку ключових елементів:

маркетинг як базовий принцип управління, орієнтований на потреби ринку праці;

маркетинг як методичний інструмент прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на аналітичних дослідженнях і формуванні бази даних стратегічного та оперативного характеру;

маркетинг як засіб формування конкурентних переваг, що дає можливість підприємству залучати, утримувати й розвивати кваліфікованих працівників.

Важливою складовою маркетингу персоналу є комунікативна політика, спрямована на створення позитивного іміджу роботодавця, підвищення його привабливості на ринку праці та формування довгострокових відносин із працівниками.

У межах концепції маркетингу персоналу робоче місце розглядається як продукт, який пропонується на ринку праці, а працівник - як клієнт, який оцінює привабливість цієї пропозиції. Таким чином, маркетинг персоналу:

виступає складовою стратегічного та оперативного планування трудових ресурсів;

забезпечує інформаційне підґрунтя для кадрових рішень через дослідження внутрішнього й зовнішнього ринку праці;

сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та розвитку ефективних комунікаційних зв'язків.

Сучасні тенденції управління персоналом демонструють посилення підприємницько-ринкового підходу, який розглядає працю, її умови та персонал як об'єкти маркетингової діяльності. Такий підхід передбачає активне використання принципів і методів маркетингу для планування кадрових потреб, формування кадрового резерву, підвищення мотивації та оптимізації комунікаційних процесів у колективі.

Маркетинг персоналу у світовій практиці розвивається на основі двох концептуальних підходів - широкого та вузького.

Широкий підхід трактує маркетинг персоналу як філософію управління людськими ресурсами, у межах якої персонал (як діючий, так і потенційний) розглядається як клієнт організації. Основна мета цього підходу полягає у створенні сприятливих умов праці, що стимулюють продуктивність, підвищують лояльність працівників і сприяють розвитку партнерських відносин. У цьому випадку організація фактично «продає» себе працівникам, демонструючи переваги сучасних ринкових методів управління у порівнянні з адміністративними [9].

Вузький підхід розглядає маркетинг персоналу як окрему функцію у системі управління персоналом, орієнтовану на виявлення, аналіз і задоволення кадрових потреб організації. Головна відмінність між двома підходами полягає в тому, що широкий розглядає маркетинг персоналу як елемент кадрової політики, який охоплює планування, оцінку, управління кар'єрою й мотивацією, тоді як вузький - як окремий напрям, що функціонує самостійно.

Ключовим елементом маркетингової концепції управління персоналом є визначення вимог до працівників, урахування їхніх соціальних і професійних

потреб та забезпечення цих потреб ефективнішими способами порівняно з конкурентами.

Основні принципи маркетингу персоналу включають:

чітке формулювання цілей, узгоджених зі стратегією розвитку підприємства;

послідовність і рішучість у реалізації заходів;

гнучкість і толерантність до результатів, що дає змогу адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Стратегічна мета маркетингу персоналу полягає у забезпеченні підприємства кадрами необхідної кількості та якості, а також у створенні умов для їхнього професійного зростання.

Зарубіжний досвід демонструє різноманіття підходів до організації маркетингу персоналу: у Японії поширена система довічного найму, що передбачає добір працівників на початкові посади з подальшим розвитком їх як універсальних фахівців; у Західній Європі переважає орієнтація на внутрішні джерела забезпечення кадрами, що знижує витрати на адаптацію та сприяє стабільності колективу; у США використовується змішаний підхід, що поєднує внутрішній і зовнішній добір персоналу та гарантує рівність можливостей для всіх категорій працівників.

Основні напрямки маркетингу персоналу

Як і у виробничому маркетингу, до ключових напрямків персонал-маркетингу належать:

Вибір і аналіз джерел інформації про ринок праці.

Вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на маркетингову діяльність.

Розробка заходів для реалізації цілей маркетингу персоналу.

Створення плану маркетингу персоналу та його впровадження.

Розроблення вимог до персоналу ґрунтується на штатному розписі, аналізі поточних і перспективних потреб у кадрах, а також на характеристиках посад і робочих місць. Такий підхід забезпечує узгодженість між стратегічними цілями

організації та кадровим потенціалом, необхідним для їх реалізації.

За своєю структурою маркетинг персоналу має багато спільного з традиційним маркетингом і включає аналогічні етапи — сегментування ринку праці, вибір цільових сегментів, позиціонування та репозиціонування організації як роботодавця, а також позиціонування працівників як внутрішніх клієнтів. Основою для виконання цих функцій є системне дослідження ринку праці, аналіз його кон'юнктури, конкурентоспроможності трудових ресурсів та оцінка іміджу підприємства як роботодавця [12, с. 123].

Таким чином, маркетинг персоналу виконує такі основні функції:

- управління маркетингом персоналу - формування політики, стратегій і планів у сфері кадрового маркетингу;
- створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, що включає аналіз внутрішнього і зовнішнього ринку праці;
- сегментування ринку праці та вибір цільових груп кандидатів, які відповідають вимогам організації;
- позиціонування організації на ринку праці через формування позитивного іміджу роботодавця, підвищення її впізнаваності та привабливості.

Головною метою впровадження маркетингу персоналу є довгострокове забезпечення організації кваліфікованими кадрами, створення сприятливих умов праці, підвищення її ефективності та розвиток партнерських відносин між працівниками й роботодавцем.

Реалізація концепції маркетингу персоналу передбачає свідоме формування позитивного образу організації серед як потенційних, так і діючих працівників. Участь у цих процесах не повинна обмежуватися лише діяльністю кадрової служби, оскільки ефективний маркетинг персоналу вимагає залучення всіх рівнів управління - від топ-менеджменту до лінійних керівників і працівників, які представляють підприємство у зовнішньому середовищі.

Ключовим завданням маркетингу персоналу є створення зацікавленості потенційних кандидатів у працевлаштуванні в організації та підтримка мотивації наявних працівників залишатися в ній і робити внесок у її розвиток. Для цього

підприємство має виступати привабливим роботодавцем, який забезпечує соціальну стабільність, можливості професійного росту та гідні умови праці.

За рівнем реалізації розрізняють стратегічний і оперативний маркетинг персоналу.

Стратегічний рівень охоплює визначення потреб у кадрах, проведення аналітичних досліджень, планування та розроблення довгострокових програм кадрового розвитку.

Оперативний рівень передбачає реалізацію практичних заходів, спрямованих на задоволення визначених потреб - добір, адаптацію, навчання, оцінювання й мотивацію працівників.

Крім того, залежно від сфери дії, маркетинг персоналу поділяється на зовнішній і внутрішній.

Таблиця 1.1

Рівні маркетингу персоналу

Рівні маркетингу персоналу	Характеристика рівнів маркетингу персоналу	Завдання та проблеми, які вирішуються на рівні
Стратегічний	Цей рівень маркетингу представляє собою систематичний та постійний аналіз потреб ринку, що спрямований на розробку ефективних продуктів для конкретних груп споживачів. Вони володіють особливими характеристиками, які відрізняють їх від конкурентних товарів і, таким чином, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу.	Аналіз потреби в персоналі, дослідження ринку праці та створення сегментів робочої сили, визначення цільових груп і позицій (місць, груп і позицій (місць, характеристик), які є необхідними та бажаними для підприємства.
Оперативний	Оперативний план маркетингу охоплює річний період і є більш деталізованим порівняно зі стратегічним планом. У процесі оперативного планування здійснюється розподіл ресурсів, внесення поточних коригувань та планування конкретних заходів.	Виконання спеціальних планів та заходів, потрібних для визначених цільових груп, а також контроль за використанням вибраних "персонал-політичних" інструментів у формі зворотного зв'язку під час аудиту.

Джерело: [13]

Зовнішній маркетинг персоналу реалізується на ринку праці та спрямований на формування позитивного іміджу організації, підвищення її конкурентоспроможності як роботодавця та залучення кваліфікованих фахівців [11].

Внутрішній маркетинг персоналу орієнтований на підвищення задоволеності працівників, розвиток корпоративної культури, удосконалення комунікацій і мотиваційних механізмів.

Системна взаємодія цих двох рівнів дозволяє сформувати цілісну модель управління персоналом, у якій стратегічні рішення узгоджуються з поточними заходами, а кадрова політика сприяє досягненню конкурентних переваг на ринку праці.

Внутрішній маркетинг персоналу спрямований на діючих працівників підприємства і орієнтований на формування їхньої задоволеності умовами праці, підвищення рівня лояльності та залученості до досягнення стратегічних цілей організації. Його основним завданням є створення такого внутрішнього середовища, у якому працівники сприймають свою роботу не лише як джерело доходу, а як простір для професійного розвитку, самореалізації та досягнення спільного результату.

У межах внутрішнього маркетингу персоналу враховуються й цілеспрямовано формуються ключові фактори привабливості підприємства як місця роботи, серед яких:

Відповідальність працівника та різноманітність трудових завдань. Надання співробітникам можливості брати участь у прийнятті рішень, виконувати різнопланові функції та відчувати особисту значущість у виробничому процесі сприяє зростанню їх мотивації та відданості організації.

Можливості професійного та кар'єрного зростання. Планування кар'єрного розвитку, прозорі критерії підвищення на посаді та підтримка внутрішньої мобільності дозволяють працівникам бачити перспективи розвитку в межах підприємства, що зменшує плинність кадрів і стимулює досягнення вищих результатів.

Навчання та підвищення кваліфікації. Постійне оновлення знань і розвиток професійних компетенцій є важливою умовою адаптації працівників до технологічних змін і вимог сучасного ринку праці. Проведення внутрішніх тренінгів, стажувань, участь у професійних семінарах та курсах підвищує цінність працівників і підсилює кадровий потенціал організації.

Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу. Поєднання матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси) і нематеріальних стимулів (визнання, можливість ініціативи, сприятливий психологічний клімат) формує відчуття стабільності та справедливості у відносинах між працівником і роботодавцем.

Загалом внутрішній маркетинг персоналу виконує роль комунікаційного мосту між адміністрацією та колективом, сприяючи гармонізації інтересів організації та її працівників. Його успішна реалізація створює передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку корпоративної культури й зміцнення іміджу підприємства як надійного роботодавця.



Рис. 1.1 Види маркетингу персоналу підприємства

Джерело: [23]

У системі управління людськими ресурсами маркетинг персоналу може реалізовуватись у двох основних формах - маркетинг персоналу-міх та цільовий маркетинг персоналу, орієнтований на окремі групи працівників або кандидатів.

Цільовий маркетинг персоналу передбачає зосередження уваги на певних сегментах ринку праці, що відрізняються професійними, кваліфікаційними, віковими чи соціальними характеристиками. На основі аналізу цих ознак здійснюється сегментування ринку праці, визначаються пріоритетні групи потенційних працівників і розробляються спеціальні програми залучення, адаптації та мотивації для кожного сегмента. Такий підхід забезпечує більш адресну та ефективну взаємодію між роботодавцем і працівником.

Маркетинг персоналу виступає цілісною системою засобів впливу на цільові групи ринку праці з метою формування у них позитивного ставлення до організації як роботодавця. Його структура узгоджується з класичною моделлю маркетинг-міх (4P), до якої входять такі елементи [24, с. 87]:

Product (товар) – у контексті маркетингу персоналу цим «товаром» виступає робоче місце або трудова пропозиція, що відповідає потребам і очікуванням цільової аудиторії;

Price (ціна) – відображає сукупність витрат працівника (фізичних, часових, психологічних) і вигод, які він отримує у вигляді заробітної плати, соціальних гарантій, кар'єрних можливостей та нематеріальних стимулів;

Place (місце) – визначає середовище або канали, через які відбувається взаємодія між роботодавцем і працівником (наприклад, кадрові платформи, ярмарки вакансій, корпоративні сайти, внутрішні комунікаційні системи);

Promotion (просування) – охоплює комплекс заходів, спрямованих на інформування, переконання та залучення уваги потенційних працівників: реклама роботодавця, корпоративна культура, PR-кампанії, участь у соціальних і професійних заходах.

Саме ця сукупність елементів - 4P - становить основу формування маркетингу персоналу-міх, який адаптується до специфіки кадрової політики та цілей організації. Залежно від умов функціонування підприємства, розміру,

галузі та типу організаційної культури можуть застосовуватися різні моделі маркетингу персоналу-тіх, які об'єднують сім ключових блоків діяльності, що забезпечують цілісність і системність управління (рис. 1.2).

У сучасних умовах ефективна реалізація функцій маркетингу персоналу неможлива без використання узгодженої моделі управління, яка поєднує стратегічний і оперативний рівні. Така модель дозволяє своєчасно реагувати на зміни у кадровому середовищі, коригувати управлінські рішення в аспектах планування, організації, мотивації, оцінювання та контролю персоналу. Її застосування забезпечує стабільність трудових відносин, зниження плинності кадрів і формування конкурентних переваг організації на ринку праці.



Рис. 1.2 Варіант моделі маркетингу персоналу тіх

Джерело: [27]

Під час формування стратегії та плану реалізації маркетингу персоналу підприємство може обирати між двома базовими підходами - масовим і цільовим маркетингом.

Масовий маркетинг персоналу орієнтується на широкий ринок трудових ресурсів і передбачає використання однакових засобів комунікації та

стимулювання для всіх потенційних працівників. Такий підхід забезпечує охоплення великої кількості кандидатів, але не враховує специфічні потреби окремих груп, що може знижувати ефективність залучення кадрів. Масова стратегія доцільна у випадках, коли підприємство має значну кількість однотипних робочих місць або потребує швидкого укомплектування персоналу без складних кваліфікаційних вимог.

Натомість цільовий маркетинг персоналу ґрунтується на принципах диференціації та сегментування ринку праці. Він зосереджується на роботі з окремими групами працівників, які відрізняються за віком, освітою, кваліфікацією, професійними інтересами чи соціальними характеристиками. До таких груп можуть належати, наприклад, молоді спеціалісти, жінки, іноземні фахівці, працівники з високим рівнем технічної підготовки тощо.

Порівняно з масовим підходом, цільовий маркетинг має низку переваг. Завдяки фокусуванню на чітко визначених сегментах ринку праці підприємство може адаптувати свій маркетинг-мікс (комплекс 4P) до потреб конкретної групи, що дозволяє:

- підвищити ефективність комунікацій і залучення персоналу;
- зміцнити позиції роботодавця на ринку;
- зменшити рівень конкуренції за кадри у відповідних сегментах;
- підвищити якість підбору працівників і знизити ризики плинності кадрів

[28, с. 88].

Особливої уваги заслуговує залучення молодих фахівців. Ця категорія працівників характеризується високим потенціалом до навчання, гнучкістю мислення та готовністю до професійного зростання. Тому у практиці багатьох підприємств маркетинг персоналу часто орієнтується саме на молодь, яка розглядається як інвестиція у майбутній кадровий потенціал організації.

Таким чином, вибір між масовим і цільовим маркетингом персоналу залежить від стратегічних завдань підприємства, особливостей його ринку праці, рівня технологічної складності виробництва та кадрової політики.

1.2 Функції маркетингу персоналу

Ефективна реалізація маркетингових заходів передбачає глибоке розуміння зовнішнього середовища, ринкових умов, поведінки споживачів і формування привабливого іміджу підприємства. Ці принципи цілком застосовні й до маркетингу персоналу, оскільки працівники, як і споживачі, оцінюють пропозицію роботодавця та обирають найбільш вигідні умови співпраці.

Однією з ключових складових маркетингу персоналу є інформаційна функція, яка забезпечує створення системи збору, оброблення та використання даних для прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики. Основне її завдання полягає у формуванні інформаційної бази для планування процесів сегментування ринку праці та організації комунікацій із цільовими групами кандидатів і працівників.

Інформаційна функція маркетингу персоналу реалізується через низку специфічних напрямів діяльності, зокрема: дослідження вимог до посад і робочих місць; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; моніторинг і дослідження ринку праці; оцінювання іміджу організації як роботодавця.

Для реалізації цих завдань формується маркетингова інформаційна система в управлінні персоналом, яка виконує роль інтегрованого механізму збору, обміну та аналітичної обробки даних. Вона дає змогу фахівцям з маркетингу персоналу здійснювати аналіз кадрової ситуації, планувати необхідні заходи, прогнозувати потреби у працівниках та оцінювати результати реалізованих рішень.

До основних джерел інформації у межах маркетингової інформаційної системи належать: навчальні програми закладів освіти та плани випуску фахівців за відповідними спеціальностями; програми професійного навчання та перекваліфікації, що реалізуються у комерційних центрах або при біржах праці; аналітичні матеріали державних органів, що регулюють питання зайнятості населення та ринку праці; інформаційні бюлетені, публікації та статистичні звіти

служб зайнятості; спеціалізовані журнали, періодичні видання та електронні ресурси з питань працевлаштування та управління персоналом; рекламні матеріали та інформаційні повідомлення інших організацій, у тому числі конкурентів; результати безпосередніх комунікацій - бесіди, інтерв'ю, анкетування потенційних кандидатів, працівників і партнерів підприємства.

Важливим напрямом інформаційної функції є вивчення вимог до посад і робочих місць, що дозволяє визначити компетенції, знання, навички та особистісні якості, необхідні для успішного виконання трудових обов'язків. Систематизація цих вимог створює основу для побудови чіткої моделі працівника, яку роботодавець висуває до кандидатів на певні вакансії. Зазвичай такі вимоги групуються за професійно-кваліфікаційними, психологічними, організаційними та соціальними параметрами, що представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Вимоги до персоналу

Група параметрів	Зміст параметрів
Здібності	Освітній рівень кандидата; наявність необхідних базових і додаткових знань; практичні навички у відповідній професійній сфері; досвід роботи на аналогічних посадах; уміння працювати в команді, налагоджувати взаємодію та підтримку між колегами.
Властивості	Особистісні якості, необхідні для виконання певних трудових функцій; здатність до витримування професійних навантажень; уміння концентрувати увагу, пам'ять і зусилля; стійкість до стресових ситуацій та відповідальність у прийнятті рішень.
Мотиваційні установки	Професійні інтереси й цінності; прагнення до самовираження, розвитку та підвищення кваліфікації; зацікавленість у роботі на конкретній посаді; орієнтація на довгострокове працевлаштування; наявність чітко визначених професійних цілей і перспектив.

Джерело: [29]

Визначення якісних параметрів персоналу безпосередньо залежить від специфіки діяльності на конкретній посаді чи робочому місці. Саме характер

виконуваних функцій формує базу вимог до працівника, включаючи його кваліфікаційні, професійні та особистісні характеристики. При цьому аналіз вимог до робочих місць має враховувати не лише поточний стан, а й прогнозовані зміни у зв'язку з технологічним розвитком, трансформацією ринку праці та оновленням кадрової політики підприємств.

Процес аналізу та прогнозування вимог до персоналу охоплює не лише визначення очікуваних характеристик працівників, але й оцінювання їх фактичного рівня кваліфікації. Взаємозв'язок між вимогами робочого місця та реальними професійними можливостями персоналу формує підґрунтя для розроблення заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників.

Вивчення вимог до посад і робочих місць має здійснюватися з урахуванням нормативно-довідкової бази, зокрема таких документів, як Класифікатор професій, професійні стандарти, тарифно-кваліфікаційні характеристики робіт і посад службовців. На їх основі формуються внутрішні регламенти організації, що конкретизують вимоги до кожної посади.

До внутрішніх документів, у яких фіксуються вимоги до персоналу, належать: опис посади (job description) - визначає організаційний статус, функціональні обов'язки, права та підпорядкування працівника; специфікація посади (job specification) - містить перелік особистісних і професійних характеристик, необхідних для ефективного виконання завдань; кваліфікаційна карта - відображає рівень освіти, досвід роботи, професійні навички; карта компетенцій - характеризує ключові компетентності, особистісні якості, поведінкові моделі та соціальні ролі, які очікуються від працівника.

Не менш важливим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, який дозволяє визначити чинники, що впливають на формування потреби у персоналі та кадрову політику загалом.

До зовнішніх факторів, які не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства, але мають враховуватися у процесі планування кадрових рішень, належать: економічна ситуація в країні та стан галузі; рівень конкуренції

на ринку праці та кадрова політика інших роботодавців; взаємодія з профспілковими організаціями; розвиток технологій, що змінює зміст і характер праці; система освіти та професійної підготовки, яка визначає якість потенційних кадрів; соціальні тенденції й очікування працівників, що впливають на мотиваційні установки; нормативно-правові зміни у сфері трудових відносин, охорони праці та зайнятості населення.

У свою чергу, внутрішні фактори - це особливості організаційної структури, корпоративної культури, рівень оплати праці, стиль управління, психологічний клімат у колективі, що безпосередньо впливають на залучення, утримання й розвиток персоналу.

Таким чином, системне поєднання аналізу вимог до робочих місць із дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечує наукове обґрунтування кадрових рішень і створює підґрунтя для формування ефективної стратегії маркетингу персоналу.

Внутрішні фактори організації охоплюють умови, на які підприємство може впливати за допомогою управлінських рішень. Їхнє комплексне врахування сприяє раціональному використанню трудових ресурсів та підвищенню ефективності системи маркетингу персоналу.

До основних внутрішніх факторів належать:

Цілі організації. Чітке й конкретне формулювання стратегічних і оперативних цілей визначає напрями довгострокової політики підприємства. Саме від стратегічних орієнтирів залежать підходи до розроблення маркетингової стратегії у сфері управління персоналом.

Фінансові ресурси. Точна оцінка потреби у фінансуванні заходів із розвитку та підтримки персоналу дозволяє обирати оптимальні або компромісні варіанти покриття кадрових потреб і планування навчання.

Кадровий потенціал організації. Цей фактор охоплює не лише професійну компетентність працівників кадрової служби, а й ефективність розподілу обов'язків між ними, що впливає на результативність реалізації плану персонал-маркетингу.

Джерела покриття кадрової потреби. Йдеться про внутрішні можливості організації щодо добору, переміщення та розвитку персоналу, що мають відповідати стратегічним цілям, фінансовим можливостям і технологічним змінам у виробничому процесі.

Повне й системне врахування вищезазначених факторів визначає ефективність реалізації маркетингової діяльності у сфері персоналу.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідною передумовою для обґрунтованого виявлення напрямів дослідження ринку праці. Вивчення ринку праці охоплює оцінку потенціалу робочої сили, доступної як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Основними напрямками аналізу зовнішнього ринку праці є:

структура ринку праці (за галузевою, регіональною, віковою, кваліфікаційною та професійною ознаками);

рівень мобільності робочої сили;

джерела формування та покриття кадрової потреби;

канали пошуку й залучення персоналу;

поведінка конкурентів на ринку праці;

рівень вартості робочої сили та тенденції її зміни.

Результати такого аналізу дозволяють визначити співвідношення попиту й пропозиції на ринку праці, виявити потенційні ризики дефіциту кваліфікованих кадрів, своєчасно реагувати на зміни в кадровому середовищі та сформувати ефективну систему управління маркетингом персоналу.

Поряд із вивченням зовнішнього ринку праці важливе значення має дослідження внутрішнього ринку праці, яке спрямоване на задоволення кадрових потреб підприємства за рахунок власних ресурсів. Основна мета таких досліджень полягає у виявленні резервів підвищення ефективності використання наявного кадрового потенціалу, забезпеченні можливостей внутрішньої мобільності, кар'єрного просування, перепідготовки та професійного розвитку працівників.

До найважливіших напрямів і інструментів аналізу внутрішнього ринку

праці належать:

оцінювання структури персоналу за кваліфікаційними, віковими та посадовими ознаками;

визначення рівня професійної відповідності працівників займаним посадам;

аналіз плинності кадрів, причин звільнень і рівня задоволеності роботою;
дослідження ефективності внутрішньої системи мотивації, навчання та розвитку персоналу;

моніторинг кадрового резерву та перспектив його використання.

Результати вивчення внутрішнього ринку праці дають змогу розробляти цілеспрямовані заходи з удосконалення системи управління персоналом, зокрема щодо оптимізації чисельності, покращення умов праці, розвитку комунікацій і підвищення мотивації працівників.

Таким чином, комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків праці формує науково обґрунтовану базу для ухвалення управлінських рішень і забезпечує ефективну взаємодію організації з різними джерелами покриття кадрових потреб. Це створює підґрунтя для розроблення дієвої стратегії маркетингу персоналу та налагодження результативних комунікаційних зв'язків організації на ринку праці.

Таблиця 1.3

Напрямки аналізу внутрішнього ринку праці

Напрямок аналізу	Інструментарій
Структура персоналу включає такі аспекти: чисельність і кваліфікаційний склад; вікова структура; групи працівників за стажем роботи в організації; працівники з потенціалом до розвитку; групи співробітників за рольовим статусом у колективі.	Облік та статистика персоналу, які містять постійні та змінні дані. До них належать результати навчання, атестації, оцінювання ефективності діяльності та показники професійного розвитку. Додатково здійснюється планування потреби в персоналі, заміщення вакансій і розвиток кадрового потенціалу.
Організаційна структура включає такі елементи: формальна ієрархія,	Схеми організаційних структур, органограми, діаграми розподілу функцій і

Напрямок аналізу	Інструментарій
розподіл функцій і повноважень, система підпорядкування та взаємозв'язків між підрозділами.	комунікаційних зв'язків.
Культура управління, зокрема: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, рівень задоволеності працею, мотиваційні чинники.	Методи емпіричних соціальних досліджень: анкетування, інтерв'ювання, мотиваційні опитування, групові обговорення, аналіз результатів роботи та застосування теорій мотивації.

Джерело: [51]

Вивчення іміджу організації як роботодавця є важливою складовою маркетингу персоналу, оскільки воно спрямоване на формування позитивного сприйняття підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Результати такого дослідження слугують підґрунтям для розроблення та реалізації заходів, орієнтованих на підвищення привабливості роботодавця як для потенційних, так і для діючих співробітників.

Імідж організації формується під впливом зовнішніх чинників, пов'язаних із ринковим середовищем, конкурентною позицією та публічною репутацією підприємства, а також внутрішніх факторів, що відображають корпоративну культуру, цінності, соціально-психологічний клімат і рівень задоволеності працею. У сукупності ці елементи створюють суб'єктивне уявлення про організацію як роботодавця, визначаючи її місце та привабливість на ринку праці.

До основних інструментів дослідження іміджу роботодавця належать: опитування працівників, кандидатів, партнерів та інших зацікавлених сторін; аналіз ефективності процедур підбору персоналу й каналів залучення кадрів, у тому числі вербування через особисті рекомендації працівників; дослідження претензій та звернень працівників у процесі ділової оцінки або за допомогою внутрішніх комунікаційних систем; аналіз статистичних даних і тенденцій ринку праці щодо рівня плинності кадрів, заробітної плати, умов праці та мотивації.

Інформаційна функція маркетингу персоналу дозволяє виявляти

потенційні проблеми, які можуть ускладнювати забезпечення організації трудовими ресурсами - наприклад, дефіцит кадрів на ринку, низьку поінформованість про роботодавця або негативне сприйняття бренду компанії.

Водночас важливу роль відіграє комунікаційна функція маркетингу персоналу, яка спрямована на вибудовування ефективної взаємодії між підприємством і ринком праці, а також на формування сталого позитивного образу роботодавця. Основними об'єктами цієї функції є:

- співробітники організації, які виступають носіями її іміджу та корпоративних цінностей;

- зовнішній ринок праці, що є джерелом залучення нових кандидатів;

- інформаційна відкритість підприємства, яка забезпечує довіру з боку потенційних працівників, партнерів і суспільства в цілому.

Скоординоване використання інформаційної та комунікаційної функцій маркетингу персоналу сприяє формуванню стійкої репутації роботодавця, зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку праці та підвищенню його кадрової стабільності.

Сегментування ринку праці є передумовою ефективної комунікаційної діяльності. Воно передбачає поділ попиту та пропозиції на персонал на групи, що реагують схожим чином на певні мотиваційні фактори. Ці групи є цільовими для роботодавця. Для сегментування використовуються методи факторного та кластерного аналізу, де факторний аналіз дозволяє виділяти критерії для формування груп, а кластерний - визначати однорідність цих груп.

Ефективне сегментування дозволяє чітко визначити джерела та шляхи покриття кадрових потреб. Ці джерела можуть бути як зовнішніми (професійна інфраструктура), так і внутрішніми (можливості самоорганізації для забезпечення потреби в персоналі) [31].

Шляхи покриття потреби в персоналі відображають систему заходів і методів, за допомогою яких організація забезпечує себе необхідними трудовими ресурсами. Вибір конкретних шляхів залежить від активності підприємства на ринку праці, специфіки його діяльності, кадрової політики та фінансових

можливостей. Залежно від рівня залученості організації до процесу найму розрізняють активні та пасивні шляхи покриття кадрової потреби.

Активні шляхи покриття потреби в персоналі передбачають безпосередню участь підприємства у процесі пошуку та залучення працівників. До них належать: набір персоналу у навчальних закладах через укладання угод із закладами освіти або безпосередньо зі здобувачами освіти; подання заявок на вакансії до місцевих чи міжрегіональних служб зайнятості; співпраця з консалтинговими або рекрутинговими агентствами, що спеціалізуються на підборі кадрів; вербування персоналу через чинних співробітників організації (реферальний найм), а також через їхні соціальні зв'язки - родину, колишні навчальні заклади чи професійні спільноти; укладання лізингових угод з іншими роботодавцями щодо тимчасового надання кадрових ресурсів (аутстафінг, аутсорсинг).

Пасивні шляхи покриття потреби в персоналі передбачають очікування відгуку від кандидатів без активного втручання роботодавця у процес пошуку. До таких шляхів належать: розміщення оголошень про вакансії в засобах масової інформації, спеціалізованих виданнях або на онлайн-платформах з працевлаштування; очікування кандидатів після проведення рекламної кампанії чи публічного інформування про наявність вільних робочих місць.

Зазначені методи належать до зовнішніх джерел покриття кадрових потреб, однак внутрішні ресурси організації також можуть виступати ефективним джерелом забезпечення персоналом. До них належать: горизонтальне переміщення працівників між підрозділами -з попереднім навчанням або без нього; вертикальне переміщення (підвищення) із наданням можливостей професійного розвитку; розширення функціональних обов'язків або створення нових посад у межах наявного робочого місця за умови відповідного підвищення кваліфікації.

Процес вибору шляхів покриття кадрових потреб здійснюється поетапно та включає такі основні етапи маркетингової роботи:

1. Визначення джерел покриття потреби в персоналі (внутрішніх і

зовнішніх).

2. Вибір конкретних шляхів залучення кадрів, що відповідають кадровій стратегії організації.

3. Аналіз ефективності джерел і шляхів за критеріями якості, кількості та витрат на залучення кандидатів.

4. Вибір альтернативних або комбінованих варіантів використання джерел і каналів набору персоналу.

Раціональне поєднання активних, пасивних, внутрішніх і зовнішніх шляхів покриття потреби в персоналі забезпечує оптимальний баланс між якістю трудових ресурсів, витратами на їх залучення та швидкістю закриття вакансій. Ефективна кадрова політика в межах маркетингу персоналу має бути доповнена налагодженою системою внутрішньоорганізаційних зв'язків, які є важливим елементом комунікаційної функції.

Особливе значення при цьому мають неформальні комунікації, що формуються всередині колективу. Вони сприяють підвищенню рівня довіри між працівниками, покращують взаєморозуміння, а також позитивно впливають на імідж роботодавця. Зміцнення таких зв'язків підвищує лояльність персоналу, знижує плинність кадрів і водночас створює сприятливе враження про організацію у зовнішньому середовищі.

Основними напрямками внутрішньоорганізаційних зв'язків є:

комунікації в межах виробничого процесу - обмін інформацією між керівниками та підлеглими, зворотний зв'язок, координація дій у спільних проектах;

задоволення соціальних потреб працівників, що виходять за межі безпосередньої виробничої діяльності.

Заходи щодо підтримки комунікацій у межах виробничого процесу можуть включати: формування стилю управління, орієнтованого на залучення працівників до процесів ухвалення рішень, підвищення їх відповідальності та зацікавленості в результатах праці; регулярні збори, зустрічі або індивідуальні бесіди з працівниками для обговорення напрямів розвитку підприємства та

оцінки результатів діяльності; створення внутрішньої системи прийому та розгляду пропозицій, що дозволяє кожному співробітнику впливати на покращення організаційних процесів.

Соціальні заходи поза виробничим процесом спрямовані на формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та зміцнення корпоративної культури. До них належать: консультування працівників з особистих або соціальних питань; організація дозвілля (створення клубів за інтересами, спортивних секцій, корпоративних свят); видання внутрішньофірмових інформаційних бюлетенів або журналів; проведення спільних культурних та благодійних заходів.

Такі дії не лише підвищують рівень задоволеності працею, а й формують у працівників відчуття причетності до спільної справи, що є важливою умовою утримання кваліфікованих кадрів.

Функціонально маркетинг персоналу виконує кілька ключових завдань: створює інформаційний базис для планування та управління трудовими ресурсами;

забезпечує визначення і реалізацію шляхів покриття кадрових потреб; сприяє підвищенню привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці.

Процес управління персоналом у межах маркетингової концепції відбувається послідовно та включає такі основні етапи:

Визначення потреби в персоналі. Необхідно уникати як нестачі, так і надлишку працівників, оскільки це може призвести або до зриву виробничих завдань, або до необґрунтованих витрат ресурсів [36, с. 112].

Формування сегментів потенційних працівників. Аналіз поведінки кандидатів на ринку праці допомагає зрозуміти їхні цілі, мотиваційні установки та очікування від роботодавця.

Сегментування ринку праці. Розподіл потенційних працівників здійснюється за такими ознаками:

рівень освіти та доходу;

стать, сімейний стан, соціально-професійний статус (студент, фахівець, керівник тощо);

місце проживання, регіональні особливості та рівень мобільності.

У результаті такого підходу організація отримує змогу точніше визначати цільові групи кандидатів, розробляти ефективні канали комунікації з ними та формувати привабливий імідж роботодавця. Це забезпечує стратегічну перевагу на ринку праці та створює основу для сталого розвитку кадрового потенціалу.

Подальшим етапом маркетингової діяльності у сфері управління персоналом є аналіз характеристик кандидатів. Особистісні якості працівника значною мірою зумовлюють його поведінку, ставлення до роботи та ефективність виконання професійних завдань. Характер людини пов'язаний із її способом життя, системою цінностей, уподобаннями, рівнем культури та соціальними контактами, які впливають на її вибір роботодавця та ставлення до професійної діяльності [38, с. 213].

Для глибшого розуміння мотиваційної сфери кандидатів застосовується поведінковий критерій, який використовується для аналізу робочої та інформаційної поведінки претендентів. Це дозволяє прогнозувати, як працівник прийматиме рішення, взаємодітиме в колективі та виконуватиме функціональні обов'язки.

Аналіз конкурентів є невід'ємною складовою формування ефективної стратегії маркетингу персоналу. Його мета полягає у визначенні ключових гравців ринку праці, оцінці їхньої кадрової політики та виявленні переваг, які можуть бути адаптовані у власній практиці управління персоналом.

Дослідження конкурентного середовища охоплює два основні етапи:

Пошук і аналіз основних конкурентів на ринку праці;

Оцінювання їхньої поведінки, кадрових стратегій та підходів до залучення працівників.

Для цього формується інформаційна система про конкурентів, яка акумулює як польову інформацію (отриману безпосередньо від фахівців, кандидатів або партнерів), так і вторинні дані — публікації у пресі, відкриті

звіти, статистичні дані тощо.

Порівняльний аналіз сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє розробити дієву стратегію підвищення конкурентоспроможності роботодавця. Наприклад, підприємства, що забезпечують швидку адаптацію молодих спеціалістів, мають перевагу у привабленні випускників закладів вищої освіти [39, с. 47].

Партнери організації, як постійні, так і тимчасові, мають вагомий вплив на її діяльність і кадрову політику. Аналіз партнерських зв'язків здійснюється поетапно:

1. Виявлення системних партнерів, які взаємодіють з організацією у виробничій, збутовій або кадровій сферах;
2. Оцінювання сильних і слабких сторін партнерів, а також потенційних ризиків і можливостей у співпраці.

Особливу увагу приділяють виявленню можливих конфліктів інтересів чи прихованої конкуренції. Для цього аналізуються характер взаємовідносин, рівень довіри, стабільність комунікацій та можливість довгострокової кооперації.

Внутрішній аналіз спрямований на визначення потенціалу підприємства для реалізації персонал-маркетингової стратегії. Він охоплює оцінку кадрових, фінансових, інформаційних та організаційних ресурсів, а також виявлення ризиків і можливостей для підвищення ефективності діяльності.

Результати цього етапу дозволяють ідентифікувати ключові компетенції організації, рівень кваліфікації працівників, готовність до впровадження інновацій у сфері управління персоналом та адаптивність до змін на ринку праці.

Позиціонування робочих місць передбачає визначення унікальних характеристик підприємства як роботодавця, що відрізняють його від конкурентів. Цей процес включає розробку вимог до вакантних посад, їх оцінку з погляду привабливості для кандидатів і порівняння з аналогічними позиціями на інших підприємствах галузі.

Раціональне позиціонування дозволяє підкреслити переваги організації -

стабільність зайнятості, конкурентний рівень оплати праці, можливості кар'єрного розвитку чи навчання - і сформувати стійкий позитивний імідж роботодавця.

Заключний етап процесу полягає у розробці та впровадженні персонал-маркетингового плану, який визначає конкретні дії, терміни, ресурси й відповідальних осіб.

Під час планування враховуються такі аспекти:

- особливості залучення представників цільових груп кандидатів;
- критерії оцінювання ефективності реалізованих заходів;
- часові параметри та можливість коригування плану відповідно до

змін на ринку праці.

Комплексна реалізація зазначених етапів дає змогу організації ефективно управляти кадровими ресурсами, адаптуватися до динамічних умов ринку праці та зміцнювати конкурентоспроможність за рахунок формування стійкого кадрового потенціалу.

1.3 Методика вивчення процесу управління системою маркетингу персоналу

У сучасних умовах господарювання центри управління персоналом стають невід'ємним елементом організаційної структури більшості підприємств, особливо великих і середніх. Їхня роль постійно зростає, адже саме вони забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людського потенціалу. Керівник центру управління персоналом поступово набуває статусу одного з ключових управлінців підприємства, оскільки маркетинг персоналу виступає головним інструментом формування конкурентоспроможного кадрового складу в умовах ринкових відносин.

Важливим аспектом діяльності таких центрів є узгодження потреб працівників у професійному розвитку з можливостями та цілями підприємства,

що сприяє підвищенню рівня мотивації, продуктивності праці та корпоративної лояльності. Формування ефективної системи маркетингу персоналу дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку праці, підвищувати привабливість роботодавця та зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі.

Процес ефективного використання людських ресурсів починається з етапу підбору персоналу. Саме на цьому етапі закладається фундамент майбутньої результативності організації. Помилки у відборі кадрів можуть призвести до низької продуктивності, частих переміщень працівників або навіть їх звільнення, що створює додаткові фінансові та організаційні витрати. Тому етап рекрутингу й оцінювання кандидатів має стратегічне значення для будь-якого підприємства.

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що управління маркетингом персоналу є одним із найактуальніших напрямів сучасного менеджменту. Конкурентне середовище вимагає постійного вдосконалення методів управління, спрямованих на пошук, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Ефективне використання наявних резервів у кадровій сфері дозволяє досягати вагомих соціально-економічних результатів навіть без значних фінансових вкладень.

Для реалізації завдань дослідження маркетингу персоналу застосовується комплекс інструментів збору та аналізу інформації, серед яких:

1. Анкетування - дає змогу швидко отримати дані від великої кількості респондентів щодо рівня задоволеності роботою, мотивації та очікувань працівників. Анкета містить як особистісні питання, так і блоки, пов'язані з оцінкою кадрових процесів.
2. Інтерв'ю з керівництвом - дозволяє глибше зрозуміти внутрішні процеси організації, її кадрову політику, проблемні зони та пріоритети розвитку.
3. Статистична обробка даних - забезпечує узагальнення, систематизацію та інтерпретацію результатів дослідження для подальшого формулювання висновків і рекомендацій.

Отже, ефективна система управління маркетингом персоналу, заснована на

глибокому аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Дослідження системи маркетингу персоналу передбачає послідовне проходження кількох етапів, кожен з яких має свої завдання, інструменти та очікувані результати.

Етапи дослідження

1. Підготовчий етап. Включає розроблення програми дослідження, визначення його мети, завдань, об'єкта та предмета, а також вибір методів збору і обробки інформації. На цьому етапі узгоджується структура анкети, обговорюються методичні підходи та організаційні аспекти проведення опитування з керівництвом підприємства.

2. Етап збору даних. Основними інструментами збору інформації є анкетування та інтерв'ю. Анкетування дозволяє отримати репрезентативну кількість відповідей, тоді як інтерв'ю забезпечує глибше розуміння процесів, пов'язаних із кадровою політикою та маркетингом персоналу.

3. Етап обробки та аналізу даних. Отримані результати підлягають статистичній обробці, інтерпретації та узагальненню. На основі аналізу формуються висновки і рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики та маркетингової стратегії підприємства.

Важливим аспектом ефективного анкетування є чітке формулювання запитань, що забезпечує їх однозначне сприйняття респондентами. Питання анкети можуть охоплювати як особисту інформацію (стать, вік, рівень освіти), так і професійні характеристики (стаж роботи, досвід на певній посаді, ставлення до умов праці). Це дозволяє виявити закономірності у відповідях різних груп працівників і провести глибший аналіз кадрового складу організації.

У дослідженнях маркетингу персоналу доцільно застосовувати питання закритого типу (так/ні або вибір із кількох варіантів), що дає змогу отримати чіткі, порівнювані результати. Пряме анкетування - тобто опитування в присутності анкетера - підвищує якість відповідей і дозволяє оперативно уточнювати незрозумілі пункти.

Детальне вивчення основ маркетингу персоналу в організації створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом. Це охоплює ідентифікацію негативних чинників, що впливають на роботу кадрової служби, а також визначення напрямів удосконалення комунікацій, стимулювання та розвитку працівників.

Управління маркетингом персоналу є важливою складовою загальної стратегії управління підприємством, оскільки в умовах постійних змін зростає роль працівника як носія знань, компетенцій та інноваційного потенціалу. Особливу увагу слід приділяти удосконаленню системи мотивації, плануванню трудових ресурсів, ротації кадрів, розробленню програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення високої соціальної ефективності.

Оцінка ефективності маркетингу персоналу здійснюється за двома основними складовими: економічною, що характеризує досягнення стратегічних цілей підприємства через раціональне використання кадрового потенціалу; соціальною, яка враховує рівень задоволеності працівників, реалізацію їхніх інтересів і можливостей професійного зростання.

Виділяють кілька груп методів оцінювання ефективності маркетингу персоналу:

1. Якісні методи. До них належать маркетинговий аудит, що дозволяє здійснити комплексну оцінку впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також маркетинговий контроль, орієнтований на результати.
2. Кількісні методи. Ґрунтуються на порівнянні витрат на заходи з маркетингу персоналу з отриманими результатами, такими як зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів чи покращення фінансових показників.
3. Соціологічні методи. Включають опитування персоналу для оцінки ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікаційних заходів, таких як реклама,

PR-активності чи корпоративні заходи.

4. Бальні методи. Передбачають оцінювання ефективності за системою критеріїв із присвоєнням певної кількості балів, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз у динаміці.

Для визначення ефективності управління персоналом важливо враховувати обсяг, якість, своєчасність виконання функцій, що закріплені за працівниками. Критерії оцінки повинні враховувати конкретні завдання та категорії працівників, для яких проводиться оцінка.

Критерії ефективності управління персоналом мають відображати ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема рівень виконання виробничих завдань, якість праці, організацію обслуговування, а також здатність мінімізувати витрати, пов'язані з плинністю кадрів і простоем робочої сили. Така оцінка дозволяє не лише визначити результативність кадрової політики, а й виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності праці.

Оцінювання ефективності управління персоналом повинно ґрунтуватися на системі показників, які комплексно характеризують стан і динаміку кадрових процесів. Ці показники мають відповідати таким вимогам:

повнота та достовірність оцінки, що забезпечує реальне відображення ситуації в кадровій сфері; урахування результатів управлінських рішень, спрямованих на розвиток персоналу; вибір показників, які безпосередньо залежать від діяльності кадрової служби; узгодженість оцінюваних результатів із цілями підприємства; співмірність отриманих результатів із витратами на їх досягнення.

Система показників ефективності управління персоналом потребує постійного вдосконалення з метою більш точного врахування організаційних, економічних і соціальних результатів діяльності. Її розвиток сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання, визначенню короткострокових і довгострокових цілей, а також формуванню оптимальних напрямів кадрової політики підприємства.

Одним із базових показників ефективності використання персоналу

виступає продуктивність праці, що відображає обсяг доходу (виручки) або прибутку, отриманого підприємством у розрахунку на одного працівника. Цей показник є універсальним індикатором результативності управління персоналом і може бути визначений за формулою:

$$П \frac{В}{Чс}$$

де:

- П — продуктивність праці,
- В — виручка підприємства,
- Чс — середньорічна чисельність працівників.

Також варто враховувати загальні витрати на персонал, які складаються з:

- Зарплата персоналу,
- Витрати на перепідготовку фахівців,
- Витрати на канцтовари.

Ці показники допомагають оцінити ефективність використання трудових ресурсів і визначити шляхи оптимізації витрат у сфері управління персоналом.

Таблиця 1.4

Показники ефективності управління персоналом

№	Показники	Напрямок аналізу
1	Продуктивність праці	Показники економічної ефективності праці
2	Загальні витрати підприємства на персонал у період, частка витрат фірми персонал обсягом реалізації у період одного.	Витрати на персонал
4	Соціально-психологічний клімат в організації	Показники соціальної ефективності
5	Відповідність організаційних та особистих цілей, коефіцієнт плинності персоналу та його динаміка, рівень абсентеїзму, задоволеність персоналу умовою та оплатою праці.	Рівень задоволеності персоналу

Джерело: [41]

Кінцевими показниками, що відображають економічну та соціальну ефективність управління персоналом, виступає система інтегрованих

індикаторів, які дають змогу оцінити результативність кадрової політики підприємства як у фінансовому, так і в соціальному вимірах.

Середньорічний виробіток на одного працівника - ключовий економічний показник, що визначається як відношення середньорічного обсягу реалізації продукції (або доходу підприємства) до середньооблікової чисельності персоналу.

Він характеризує загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів, відображаючи продуктив- він не враховує якісні аспекти управління персоналом, такі як мотивація, лояльність чи рівень задоволеності працівників, тому доцільно застосовувати його у комплексі з соціальними індикаторами.

Коефіцієнт плинності персоналу - важливий соціально-економічний показник, який характеризує стабільність кадрового складу підприємства. Висока плинність персоналу може свідчити про проблеми в організації праці, низький рівень мотивації або неефективність кадрової політики.

Формально коефіцієнт плинності визначається за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \times 100\%$$

де

$K_{\text{пл}}$ — коефіцієнт плинності персоналу, %;

$\text{Ч}_{\text{зв}}$ — кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням або через порушення дисципліни;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ — середньооблікова чисельність персоналу за певний період.

Високий рівень плинності зумовлює додаткові витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників, що негативно впливає як на продуктивність, так і на фінансові результати підприємства.

Коефіцієнт абсентеїзму - показник, який характеризує частоту відсутності

працівників на робочому місці без поважних причин. Цей індикатор є важливим елементом оцінювання соціальної ефективності системи управління персоналом, оскільки часто корелює з показником плинності кадрів.

Розраховується коефіцієнт за формулою:

$$K_{\text{абс}} = \frac{D_{\text{відс}}}{D_{\text{заг}}} \times 100\%$$

де,

$K_{\text{абс}}$ — коефіцієнт абсентеїзму, %;

$D_{\text{відс}}$ — кількість днів відсутності працівників;

$D_{\text{заг}}$ — загальна кількість робочих днів за рік.

Високий рівень абсентеїзму сигналізує про зниження трудової дисципліни, недостатню мотивацію або незадоволеність умовами праці, що потребує своєчасного втручання з боку керівництва. З метою комплексного оцінювання результативності кадрової політики оцінка ефективності управління персоналом повинна проводитися за трьома основними напрямками:

Оцінка організації управлінської праці - передбачає аналіз методів і форм взаємодії управлінського персоналу з підлеглими та між собою. У межах цього напрямку досліджуються штатний розпис, розподіл обов'язків, структура документообігу та функціональна взаємодія між відділами.

Оцінка аналізу управління персоналом - полягає у визначенні ефективності застосованих стратегій і тактик, оцінці результативності кадрових рішень, а також виявленні напрямів удосконалення управлінських процесів.

Оцінка якості управління персоналом - охоплює аналіз рівня професійної кваліфікації кадрів, умов праці, мотиваційного середовища, рівня задоволеності працівників і ступеня досягнення стратегічних цілей організації.

Одним із найпоширеніших інструментів кількісного аналізу є метод опитування, зокрема анкетування, що дозволяє отримати узагальнену інформацію про сприйняття працівниками умов праці, мотиваційні чинники, організаційну культуру та ефективність управління.

Для забезпечення достовірності результатів анкета має бути логічно побудованою, чітко структурованою та містити запитання, що безпосередньо відповідають меті дослідження. Застосування стандартизованої форми опитування спрощує обробку результатів і підвищує точність висновків. При цьому необхідно враховувати можливі статистичні та нестатистичні похибки, що можуть впливати на об'єктивність результатів, тому опитування доцільно доповнювати іншими методами збору даних.

Методи опитування мають низку переваг, що робить їх ефективним інструментом дослідження: високий рівень стандартизації - усі респонденти отримують однакові питання, що забезпечує зіставність відповідей; простота реалізації - опитування може проводитися як очно, так і дистанційно (через електронні або телефонні анкети); можливість уточнення інформації - за допомогою додаткових питань можна отримати глибше розуміння мотивів і поведінкових аспектів працівників.

Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом повинна базуватися на поєднанні економічних і соціальних показників, а також на використанні достовірних і репрезентативних методів збору, перевірки та обробки інформації. Такий підхід забезпечує всебічне розуміння стану системи управління кадрами та дозволяє своєчасно виявляти напрями для її вдосконалення.

Запровадження маркетингової концепції управління персоналом дозволяє організаціям формувати конкурентоспроможну кадрову політику, орієнтовану на залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників. Керівники, використовуючи принципи маркетингу, отримують змогу ефективно позиціонувати підприємство як привабливого роботодавця та адаптувати стратегії управління до динамічних умов ринку праці.

Основні переваги маркетингового підходу полягають у наступному:

Регулярне оновлення інформаційного досьє ринку праці, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в попиті та пропозиції трудових ресурсів.

Вивчення потреб працівників і постачальників послуг, що сприяє

підвищенню лояльності персоналу та оптимізації процесів найму.

Аналіз конкурентів на ринку праці, який забезпечує адаптацію власних стратегій підбору й утримання персоналу до кращих практик галузі.

Системність та орієнтація на потреби ринку, що дозволяє узгодити кадрову політику з корпоративними цілями та стратегією розвитку підприємства.

Формування стабільного кадрового потенціалу, який є основою довгострокової конкурентоспроможності організації.

Отже, маркетинг персоналу виступає важливим елементом сучасної системи управління, спрямованої на підвищення ефективності використання людського капіталу, формування позитивного іміджу роботодавця та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічних ринкових трансформацій.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Перший розділ роботи присвячено теоретичному обґрунтуванню управління маркетингом персоналу, визначенню його сутності, принципів, функцій і методів, а також узагальненню інструментів оцінювання ефективності цього процесу. Встановлено, що управління персоналом у сучасних умовах має спиратися на комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Серед основних інструментів збору та обробки інформації важливе місце посідає анкетування, яке забезпечує отримання об'єктивних даних про персонал і дозволяє оцінити результативність управлінських рішень.

Оцінка ефективності управління персоналом повинна базуватися на економічних і соціальних показниках, таких як продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів і коефіцієнт абсентеїзму. Застосування цих індикаторів дає змогу не лише оцінити досягнуті результати, але й виявити чинники, що впливають на мотивацію, стабільність кадрового складу та рівень трудової дисципліни. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом є підґрунтям для прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З'ясовано, що маркетинговий підхід до управління персоналом забезпечує системність, гнучкість та орієнтацію на потреби ринку праці. Його реалізація сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, залученню кваліфікованих кадрів, а також утриманню талановитих працівників. Це створює передумови для стабільного розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції та змін зовнішнього середовища.

Отже, ефективне управління маркетингом персоналу передбачає поєднання аналітичних, організаційних і комунікаційних інструментів, постійний моніторинг кадрового потенціалу та адаптацію кадрової стратегії до сучасних тенденцій ринку праці. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише економічну результативність, але й розвиток соціального клімату, корпоративної культури та лояльності персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОБЛАСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» - це сучасне вітчизняне виробниче підприємство, яке здійснює діяльність у сфері виготовлення холодильного та вентиляційного обладнання промислового призначення.

Юридичну реєстрацію підприємства було здійснено 21 серпня 2020 року Департаментом реєстрації Харківської міської ради. Місцезнаходження юридичної особи: 61037, Україна, Харківська область, м. Харків, вул. Плеханівська, буд. 117. Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ - 14307966.

Основним напрямом діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є виробництво холодильного та вентиляційного устаткування для промислових потреб (відповідно до КВЕД 28.25). Поряд із цим підприємство розвиває низку суміжних видів діяльності, серед яких:

- виробництво машин і обладнання загального призначення (КВЕД 28.29);
- виготовлення техніки для сільського та лісового господарства (КВЕД 28.30);
- виробництво спеціальних транспортних засобів військового призначення (КВЕД 30.40);
- ремонт і технічне обслуговування промислових машин та устаткування (КВЕД 33.12);
- монтаж і встановлення машин і обладнання (КВЕД 33.20);
- оптова торгівля харчовими продуктами, зокрема молочними виробами, жирами та оліями (КВЕД 46.33);

неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90);

надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20).

Таким чином, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є багатoproфільним промисловим підприємством, діяльність якого поєднує виробничо-технологічні, торговельні та сервісні напрями, що забезпечує стабільне функціонування на ринку та створює передумови для сталого розвитку.

У процесі свого розвитку підприємство «ХАРКІВХОЛОДМАШ» пройшло етап суттєвих організаційних змін, зокрема трансформацію своєї правової форми. Так, 27 квітня 2020 року відбулися позачергові загальні збори акціонерів Приватного акціонерного товариства «ХАРКІВХОЛОДМАШ», на яких було ухвалено рішення про припинення діяльності товариства через його перетворення у Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Реорганізаційні заходи проводилися відповідно до чинного законодавства України, зокрема статті 87 Закону України «Про акціонерні товариства», яка визначає порядок зміни організаційно-правової форми підприємства. У результаті цієї процедури всі активи, права та зобов'язання ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» були передані новоствореній юридичній особі - ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що стало її правонаступником.

Особливу увагу в процесі перетворення було приділено роботі з кредиторами. Відповідно до вимог законодавства, усі претензії кредиторів приймалися за місцезнаходженням підприємства і розглядалися спеціально створеною Комісією з припинення (перетворення). Кредитори, чиї вимоги не були забезпечені заставою чи порукою, мали право подати письмові звернення протягом 20 днів після отримання повідомлення про реорганізацію. Такі звернення могли стосуватися дострокового виконання зобов'язань або укладення додаткових договорів для гарантії їхнього виконання.

У разі відсутності відповідних вимог у визначений строк, усі боргові зобов'язання автоматично переходили до правонаступника - ТОВ

«ХАРКІВХОЛОДМАШ», який продовжив їх виконання згідно з передавальним актом, положеннями Цивільного кодексу України та Закону України «Про акціонерні товариства».

Таким чином, процес реорганізації мав на меті не лише зміну організаційно-правової форми підприємства, але й забезпечення безперервності виробничої діяльності, збереження майнових і договірних зобов'язань, а також захист інтересів кредиторів і партнерів компанії.

Проведення позачергових загальних зборів акціонерів підприємства регулювалося положеннями Закону України «Про акціонерні товариства», що визначає порядок організації та процедури ухвалення рішень. Реєстрація учасників розпочалася о 10:30 і тривала до 10:55, після чого збори було відкрито. До участі були допущені всі акціонери, перелік яких був сформований станом на 9 липня 2020 року. Загальна кількість простих акцій складала 20 млн штук, і всі вони мали право голосу.

До порядку денного зборів було включено кілька ключових питань:

1. обрання лічильної комісії;
2. ухвалення організаційних рішень щодо порядку роботи зборів;
3. затвердження передавального акта у зв'язку з перетворенням ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Регламент проведення зборів передбачав, що доповідачі мали до 10 хвилин для представлення питань, а виступи учасників обмежувалися 5 хвилинами. Головуючий мав право припиняти виступи, якщо вони не відповідали темі або порушували встановлений порядок. Голосування здійснювалося за допомогою бюлетенів.

Ключовим результатом зборів стало затвердження передавального акта, згідно з яким усі активи, права та зобов'язання ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» були передані новоствореному товариству- правонаступнику - ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Це рішення завершило процес реорганізації підприємства у нову організаційно-правову форму.

Учасникам було надано можливість заздалегідь ознайомитися з

матеріалами, необхідними для ухвалення рішень. Крім того, проекти документів були оприлюднені на офіційному веб-сайті товариства, що забезпечило прозорість і відкритість процедури.

Для оцінювання основних тенденцій діяльності підприємства доцільно проаналізувати його ключові техніко-економічні показники за останні три роки. Такі дані дозволяють простежити динаміку обсягів виробництва, рівень прибутковості, зміну чисельності персоналу та фонд оплати праці, що є базою для подальшої оцінки ефективності управління персоналом (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники підприємства

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Валовий дохід, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чистий дохід(прибуток), тис. грн.	622	596	619
Середня зарплата грн.	16400	17250	18500
Фонд оплати праці, тис. грн.	1180,8	1086,75	1091,5
Чисельність промислового персоналу підприємства, чол.	72	63	59
Вартість ОФ, тис. грн.	1327,3	1402,3	1250,3

Як видно з даних табл. 2.1, протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструвало певні коливання у фінансових результатах. Найнижчі обсяги доходу спостерігалися у 2023 році, що, ймовірно, пов’язано з впливом зовнішніх економічних чинників і зниженням виробничої активності. У 2024 році відбулося часткове відновлення обсягів реалізації. Середня заробітна плата мала позитивну динаміку, що свідчить про прагнення підприємства підвищувати рівень мотивації персоналу.

Для наочності змін у доходах підприємства побудуємо графічне зображення динаміки основних параметрів діяльності валового доходу, чистого прибутку та середньої заробітної плати (рис. 2.1).

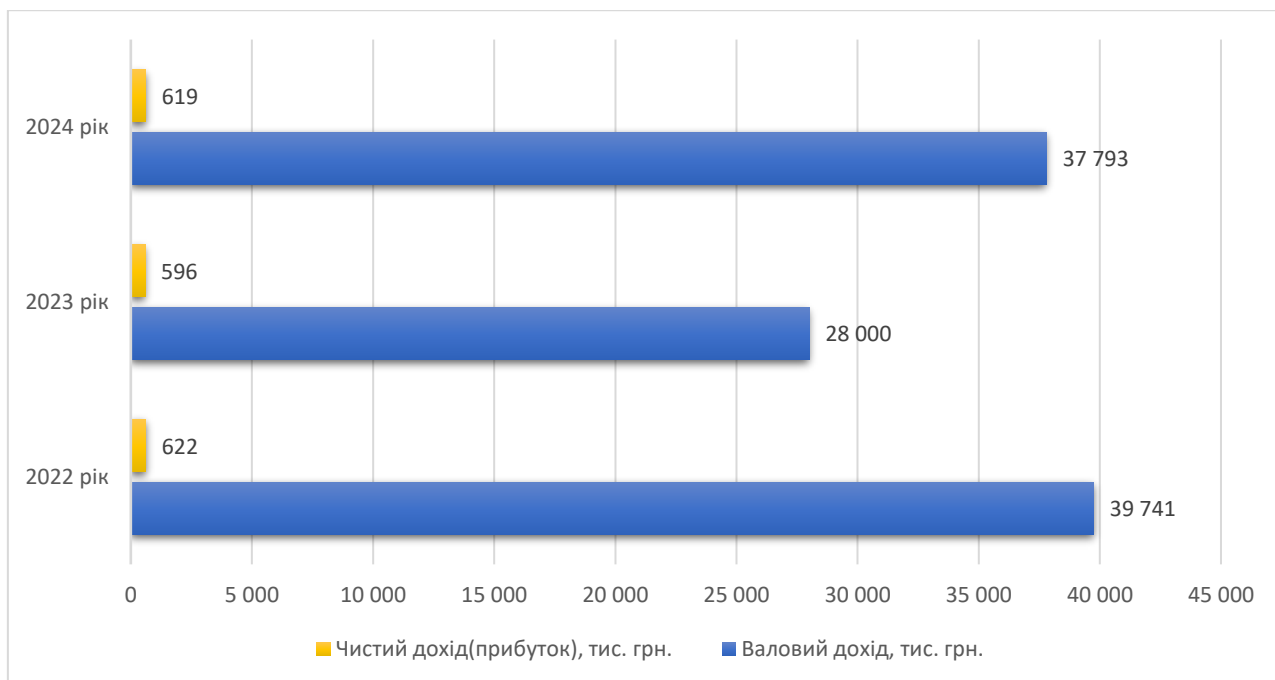


Рис. 2.1. Динаміка доходів підприємства (Валовий і чистий дохід) ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр.

З графіка видно, що у 2023 році підприємство пережило спад обсягів доходу, однак у 2024 році відбулося його часткове відновлення.

Для глибшого розуміння ефективності використання трудових ресурсів проаналізуємо показники продуктивності праці на підприємстві. Цей аналіз дозволяє оцінити рівень використання робочого часу, трудового потенціалу та організацію виробничого процесу. Показники продуктивності праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» наведено у табл. 2.2.

Таблиця .2.2

Продуктивність праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Товарна продукція, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чисельність робітників, осіб	72	63	59
З них робітників	60	54	48
Питома вага робітників у загальній чисельності робітників, %	83,33	85,71	81,36

Кількість відпрацьованих робітниками люд.-днів	15300	13770	12240
Людино-годин	122400	110160	97920
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	255	255	255
Тривалість робочого дня	8	8	8
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	2040	2040	2040
Середня продуктивність праці одного робітника	662,35	518,52	787,35

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що у 2023 році продуктивність праці одного робітника знизилася порівняно з 2022 роком, проте вже у 2024 році спостерігається зростання цього показника до 787,35 тис. грн. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів і скорочення чисельності персоналу за рахунок підвищення інтенсивності праці.

Для оцінки змін ефективності використання трудових ресурсів зобразимо динаміку продуктивності праці робітників підприємства у графічній формі (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці робітників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр.

Важливим етапом аналізу є дослідження кадрового складу підприємства, адже саме персонал є основним чинником забезпечення виробничої стабільності та розвитку. Аналіз структури кадрів дозволяє визначити рівень професійного потенціалу працівників, плинність кадрів і гендерний баланс у колективі. Основні показники кадрового складу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	72	63	59
Кількість прийнятих на роботу, чол.	4	5	3
Кількість робітників, що звільнились, чол.	12	8	4
Кількість робітників, що звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	1	1	2
Жінок	18	22	19
Чоловіків	54	41	40
Спеціалістів	30	27	23
Фахівців без вищої освіти	42	36	36

Дані табл. 2.3 показують тенденцію до поступового скорочення чисельності персоналу протягом аналізованого періоду. Водночас рівень плинності кадрів знижується, що може свідчити про стабілізацію колективу. Частка працівників з вищою освітою залишається значною, що позитивно впливає на якість управлінських і виробничих процесів.

Аналіз кадрового складу підприємства (табл. 2.3) свідчить про поступове скорочення чисельності персоналу протягом 2022–2024 рр. При цьому важливим є співвідношення працівників за рівнем освіти, адже саме цей показник відображає якісний потенціал трудових ресурсів підприємства. Для більш наочного відображення зміни структури персоналу за рівнем освіти побудовано діаграму (рис. 2.3), що демонструє динаміку кількості спеціалістів з

вищою освітою та фахівців без вищої освіти на підприємстві за аналізований період.

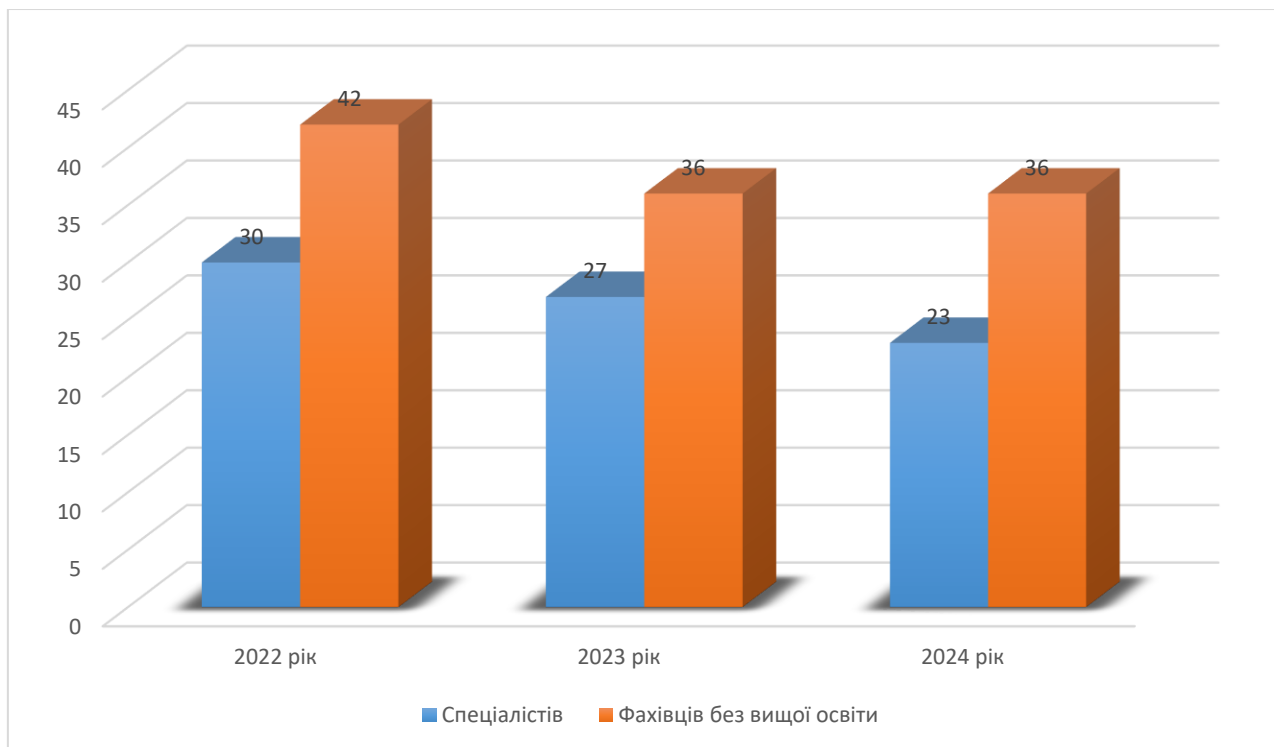


Рис. 2.3. Динаміка кадрового складу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за рівнем освіти у 2022–2024 рр.

Як видно з рисунка 2.3, протягом 2022–2024 років на підприємстві спостерігається поступове скорочення кількості спеціалістів з вищою освітою — з 30 до 23 осіб, тоді як чисельність працівників без вищої освіти залишається відносно стабільною. Така тенденція може бути наслідком оптимізації кадрового складу або природної плинності кадрів. Зменшення частки висококваліфікованих фахівців потребує посилення політики навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб забезпечити ефективність виробничих процесів і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості та структури капіталу підприємства проаналізуємо динаміку його активів і зобов'язань за останні три роки. Цей аналіз дозволяє визначити фінансові можливості підприємства щодо інвестування в персонал та розвиток виробництва. Відповідні дані подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Активи та зобов'язання ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Активи	59118	58372	68521
Зобов'язання	60258	59376	69739

Як видно з табл. 2.4, загальний обсяг активів підприємства у 2024 році зріс порівняно з попередніми роками, що свідчить про розширення виробничих потужностей і стабілізацію фінансового стану. Зобов'язання підприємства також збільшилися, проте темпи їх приросту є пропорційними до зростання активів, що свідчить про збереження фінансової рівноваги.

Для виявлення тенденцій фінансової стійкості підприємства проаналізуємо співвідношення активів і зобов'язань у графічному вигляді (рис. 2.4).

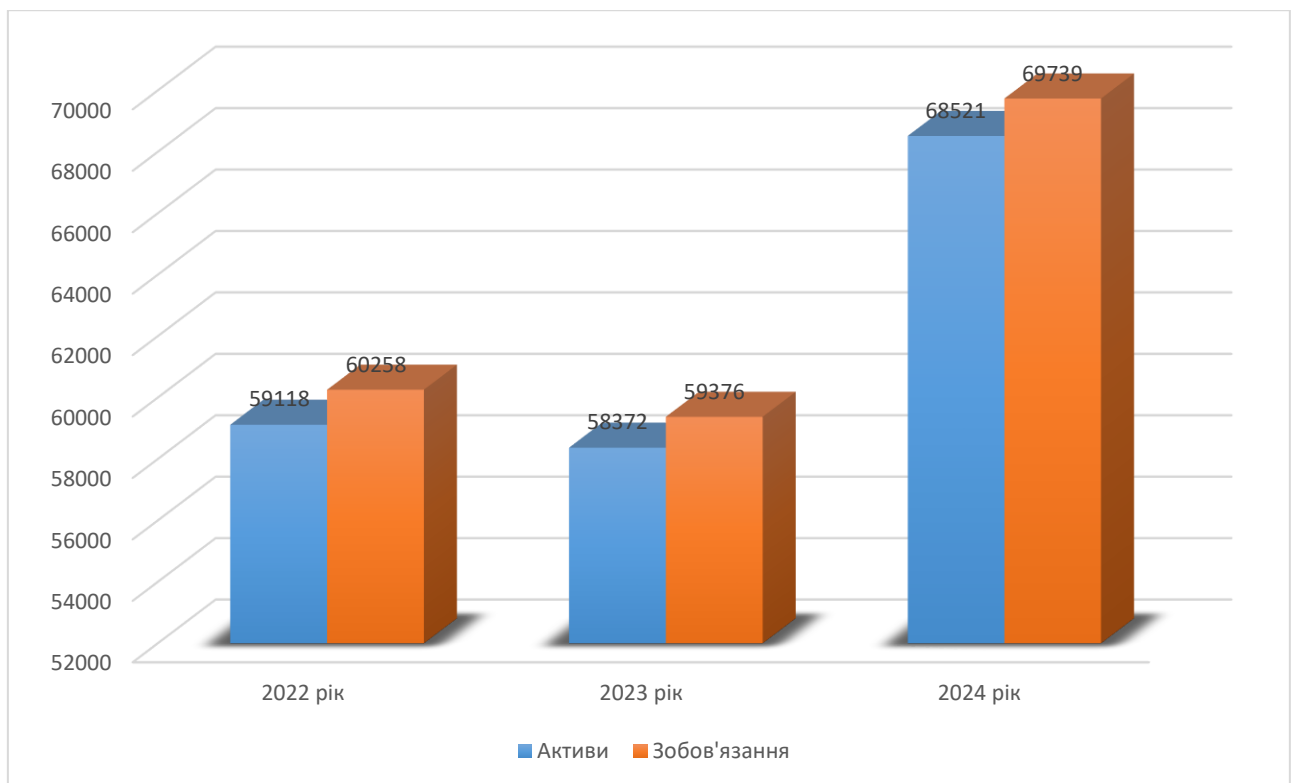


Рис. 2.4. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр.

Як показано на рисунку 4, активи та зобов'язання мають схожу тенденцію

до зростання, що підтверджує стабільність фінансових поток.

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» дозволяє зробити висновок, що підприємство є стабільно діючим виробничим суб'єктом, який займає стійкі позиції на ринку холодильного та вентиляційного обладнання. Попри певні коливання фінансових показників у 2023 році, у 2024 році спостерігається позитивна тенденція до відновлення обсягів доходу та зростання продуктивності праці.

Кадровий потенціал підприємства залишається достатньо високим, хоча зменшення кількості спеціалістів із вищою освітою вимагає посилення заходів з професійного розвитку персоналу. Зростання активів при пропорційному збільшенні зобов'язань свідчить про підтримання фінансової рівноваги та здатність підприємства забезпечувати подальший розвиток.

Таким чином, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має необхідні організаційні, кадрові та фінансові передумови для ефективного функціонування й удосконалення маркетингової діяльності в сфері управління персоналом.

2.2. Характеристика системи маркетингу персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Дослідження «Особливості управління системою маркетингу персоналу на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було проведено у формі анкетного опитування, що охопило весь кадровий склад підприємства - 59 осіб. До участі залучено представників різних рівнів управління: лінійних керівників, інженерно-технічних працівників, менеджера з персоналу, фахівців адміністративного апарату та виробничих підрозділів.

Анкета складалася з чотирьох тематичних блоків, кожен із яких відображав окремі аспекти функціонування системи маркетингу персоналу, включаючи управління кадровими процесами, мотиваційні інструменти, комунікації та рівень задоволеності умовами праці.

Перший блок був присвячений питанню «Управління системою маркетингу персоналу». Працівникам було запропоновано відповісти на запитання:

«Що, на Вашу думку, означає поняття «маркетинг персоналу»?»

За результатами опитування, переважна більшість (близько 80%) респондентів розглядають маркетинг персоналу як комплексну управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами у довгостроковій перспективі. Водночас приблизно 20% ототожнюють його переважно з процесом найму та відбору працівників, що свідчить про часткове спрощене розуміння сутності цього поняття. Результати опитування подано на рисунку 2.5.

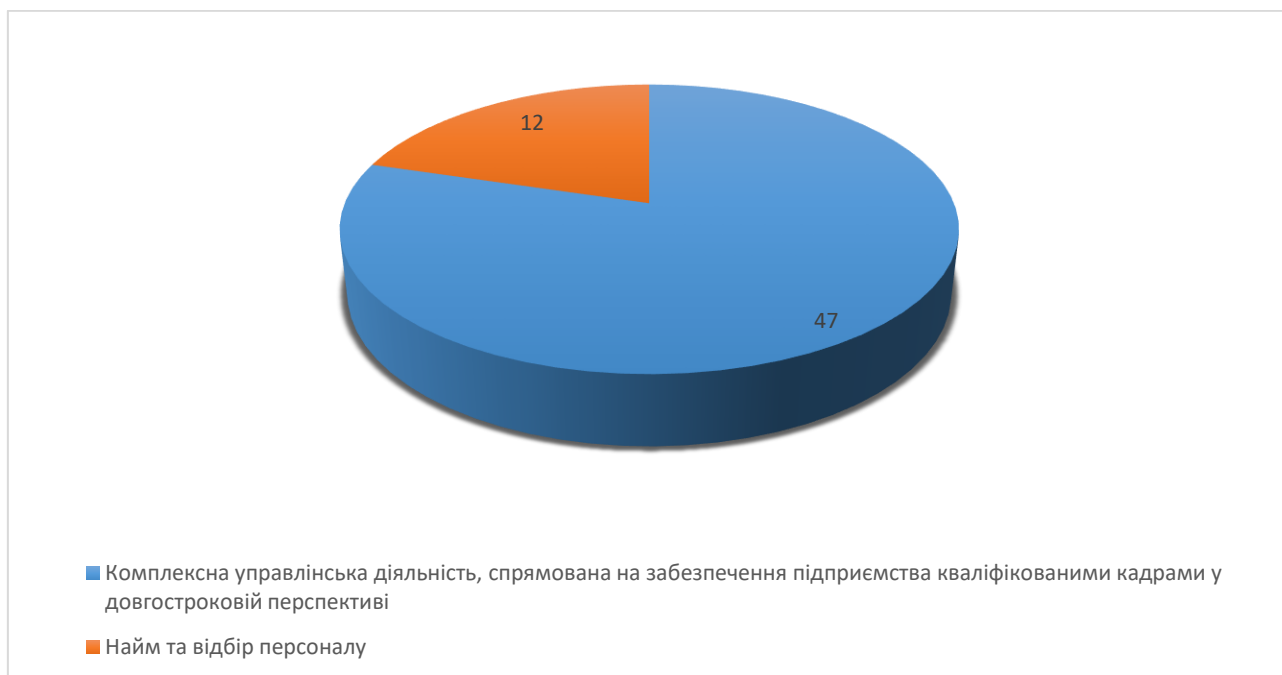


Рис. 2.5. Розподіл відповідей працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на запитання «Що Ви розумієте під маркетингом персоналу?»

Другим питанням анкети було визначення того, які функції маркетингу персоналу працівники вважають найважливішими для забезпечення ефективної кадрової політики підприємства.

Метою цього етапу дослідження було з'ясувати, які напрями діяльності в межах маркетингу персоналу - інформаційна, комунікаційна, аналітична чи

мотиваційна - сприймаються співробітниками як пріоритетні для розвитку системи управління персоналом на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

За результатами анкетування встановлено, що понад половина опитаних (56%) назвали мотиваційну функцію найважливішою, вказуючи, що саме вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності роботою та стабільність кадрового складу.

Інформаційну функцію як ключову відзначили 24% респондентів, наголошуючи на необхідності своєчасного обміну інформацією між керівництвом і працівниками.

Комунікаційну функцію підтримали 12% опитаних, які вважають ефективну внутрішню взаємодію запорукою гарного мікроклімату в колективі. Ще 8% респондентів акцентували на аналітичній функції, підкреслюючи важливість системного аналізу стану персоналу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, результати опитування свідчать, що переважна більшість працівників усвідомлюють значення мотиваційної складової маркетингу персоналу як ключового чинника підвищення ефективності діяльності підприємства (рис. 2.6).

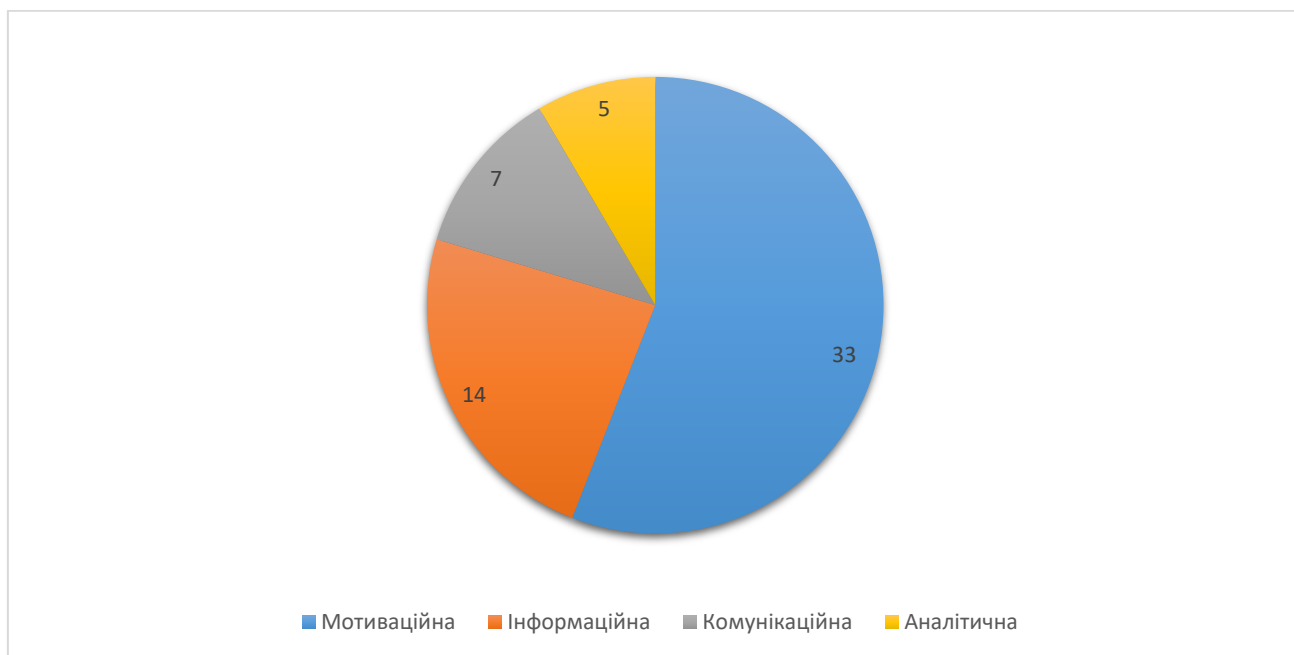


Рис. 2.6. Розподіл відповідей працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

щодо найважливіших функцій маркетингу персоналу

Результати опитування свідчать, що працівники ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» усвідомлюють значення маркетингу персоналу як стратегічного інструменту управління трудовими ресурсами. Найбільшу увагу вони приділяють мотиваційній функції, вбачаючи в ній основу підвищення продуктивності праці та стабільності кадрового складу. Водночас інтерес до інформаційної та комунікаційної складових свідчить про розуміння колективом важливості ефективного обміну інформацією й взаємодії між керівництвом і працівниками. Це створює сприятливі умови для подальшого вдосконалення системи маркетингу персоналу та формування позитивного внутрішнього іміджу роботодавця.

На початковому етапі дослідження було висунуто припущення, що співробітники ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» мають недостатні знання з питань маркетингу персоналу. Результати опитування частково підтвердили цю гіпотезу. Зокрема, не всі лінійні керівники та торгові менеджери продемонстрували глибоке розуміння концепції маркетингу персоналу, тоді як менеджер із персоналу виявив високий рівень обізнаності, володіння сучасними технологіями підбору кадрів і здатність застосовувати інструменти маркетингу персоналу для вирішення проблеми дефіциту кваліфікованих фахівців.

На запитання «Чи вважаєте Ви управління системою маркетингу персоналу важливим для організації?» усі опитані працівники відповіли ствердно. Варіанти «не згоден» або «згоден частково» не обрав жоден респондент. Це свідчить про розуміння колективом важливості забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами та підкреслює, що співробітники розглядають ефективне управління персоналом як ключовий чинник розвитку організації та власного професійного зростання.

Щодо питання «У яких цілях доцільно використовувати маркетинг персоналу?» думки респондентів розподілилися таким чином: більшість (60%) зазначили, що маркетинг персоналу необхідно застосовувати для підбору

кваліфікованих працівників, тоді як 40% вважають його ефективним інструментом аналізу ринку праці (рис. 2.7).

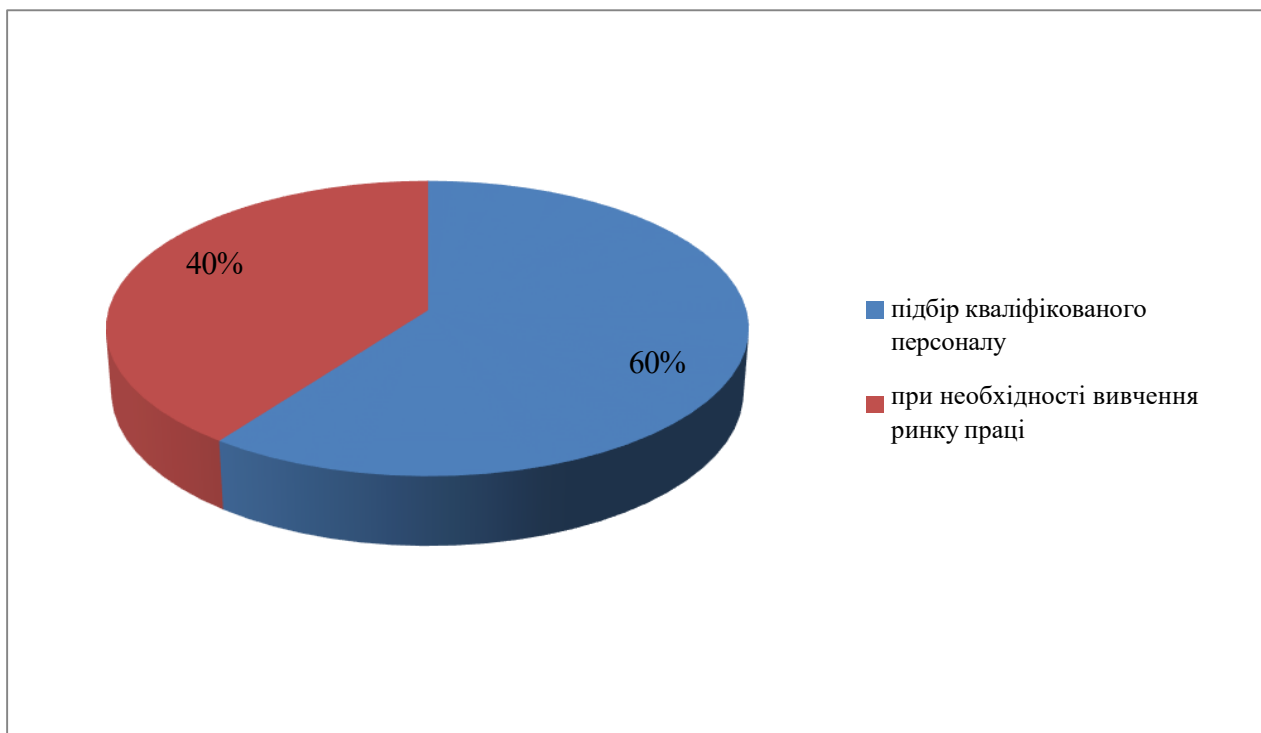


Рис. 2.7 Використання маркетингу персоналу

Джерело: складено автором

Раніше висунута гіпотеза про те, що маркетинг персоналу доцільно використовувати передусім для підбору кваліфікованих кадрів, частково підтвердилася в умовах діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Менеджер з персоналу відповідально виконує покладені обов'язки, глибоко розуміє потреби організації у трудових ресурсах і активно сприяє їх задоволенню. Виявлені розбіжності у поглядах працівників не свідчать про професійну некомпетентність, а радше відображають різний рівень обізнаності щодо маркетингових аспектів кадрової діяльності. Цю ситуацію можна швидко скоригувати за допомогою внутрішнього навчання або підвищення кваліфікації, що не впливає суттєво на загальну ефективність роботи відділу.

На запитання «Хто, на Вашу думку, має займатися маркетингом персоналу?» усі респонденти одностайно зазначили, що ці функції повинні виконуватися саме відділом кадрів. Це підтверджує наявність у працівників чіткого розуміння компетенцій кадрової служби та її ролі в системі управління

персоналом.

У процесі дослідження працівникам відділу кадрів було також запропоновано визначити, хто фактично здійснює функції управління маркетингом персоналу на підприємстві. Узагальнені результати опитування наведено у таблиці 2.5.

Аналіз організаційно-структурного забезпечення діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» показав, що стратегічні функції маркетингу персоналу потребують подальшого вдосконалення. Навіть традиційні напрямки роботи, такі як формування вимог до кандидатів, підбір, розвиток і навчання працівників, потребують систематизації та узгодження між підрозділами. Водночас існуючі кадрові ланки - зокрема фахівець із найму та відбору персоналу — вже частково виконують завдання, що відповідають змісту маркетингових функцій у сфері управління персоналом.

Виконання маркетингових завдань у кадровій сфері потребує посилення координації між підрозділами та створення додаткових механізмів підтримки. На основі аналізу даних таблиці 2.5 можна визначити основних виконавців маркетингових функцій у системі управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»:

- фахівець із найму та відбору персоналу, який безпосередньо забезпечує залучення кадрів;
- лінійні керівники функціональних підрозділів, що беруть участь у плануванні кадрових потреб і оцінюванні працівників, але потребують координації з боку відділу кадрів;
- фахівець із розвитку персоналу, який відповідає за організацію навчання, підвищення кваліфікації та планування кар'єрного зростання.

Таким чином, для підвищення ефективності реалізації маркетингових функцій у кадровій сфері доцільно вдосконалити організаційно-структурну підтримку. Це сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства, підвищенню якості управлінських процесів і забезпеченню стабільності трудових ресурсів.

Таблиця 2.5

Виконавці функцій з управління маркетингом персоналу

№	Функції маркетингу персоналу	Виконавець функції
1	Розробка вимог до персоналу	Експерт з підбору та оцінки персоналу.
2	Виявлення вимог претендентів	-
3	Відбір персоналу	Експерт з підбору та оцінки персоналу.
4	Структуризація робочих місць	-
5	Реалізація шляхів покриття потреби у персоналі	Експерт з підбору та оцінки персоналу.
6	Розвиток персоналу	Фахівець з розвитку та управління персоналом
7	Облік вимог претендентів та співробітників	-
8	Забезпечення умов праці	Відділ техніки безпеки, лінійні керівники
9	Реалізація мотиваційних систем	Лінійні керівники
10	Розрахунок витрат по найму та створенню робочих місць	Спеціаліст ВК з планування персоналу
11	Профорієнтаційна робота	-
12	Взаємодія з джерелами покриття потреб у персоналі	Фахівець ВК з найму та відбору персоналу, лінійні керівники
13	Використання різних форм зайнятості у межах реалізації шляхів покриття потреби у персоналі	Лінійні керівники
14	Внутрішньоорганізаційні зв'язки у рамках формальної оргструктури	-
15	Внутрішньоорганізаційні зв'язки соціального характеру	Лінійні керівники
16	Сегментування ринку праці	-
17	Вибір цільових груп	-
18	Вивчення іміджу персоналу	-

У структурі ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» наразі відсутні окремі підрозділи, що виконують важливі функції у сфері стратегічного управління персоналом. Зокрема, не створено:

– мотиваційного блоку, який міг би включати відділи розвитку систем стимулювання та соціальних пілг. Такі відділи забезпечували б впровадження монетарних і немонетарних форм мотивації, орієнтованих на потреби працівників і цілі підприємства;

- підрозділу планування персоналу, для якого маркетингові дослідження ринку праці могли б слугувати інформаційною базою для розрахунку витрат на персонал та реалізації планових заходів;

- підрозділу соціальної психології, що займався б формуванням здорових внутрішньоорганізаційних відносин, вирішенням конфліктів і підтриманням сприятливого мікроклімату в колективі;

- підрозділу зв'язків із громадськістю, який міг би виконувати маркетингові функції у сфері просування іміджу роботодавця, корпоративних комунікацій та соціальної відповідальності підприємства.

Аналіз показує, що кадрова служба ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» укомплектована кваліфікованими спеціалістами, які успішно виконують поточні функції підбору, розміщення та оцінювання персоналу. Проте реалізація стратегічних напрямів маркетингу персоналу є обмеженою через відсутність окремих структурних одиниць, відповідальних за розвиток системи мотивації, аналіз ринку праці та корпоративний брендинг роботодавця. Це знижує потенціал підприємства щодо формування довгострокової кадрової стратегії.

Одним із ключових чинників ефективного управління людськими ресурсами є аналіз ринку праці, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства як роботодавця та адаптувати його кадрову політику до актуальних тенденцій. Провідні компанії використовують результати таких досліджень для прогнозування кадрових потреб і планування розвитку персоналу.

У межах цього етапу дослідження було поставлено п'ять запитань, що дозволили визначити особливості взаємозв'язку між маркетингом персоналу та станом ринку праці. Зокрема, перше запитання стосувалося частоти виникнення кадрової потреби на підприємстві.

За результатами опитування, 80% респондентів зазначили, що потреба у покритті вакансій виникає рідко, а 20% - періодично (рис. 2.8).

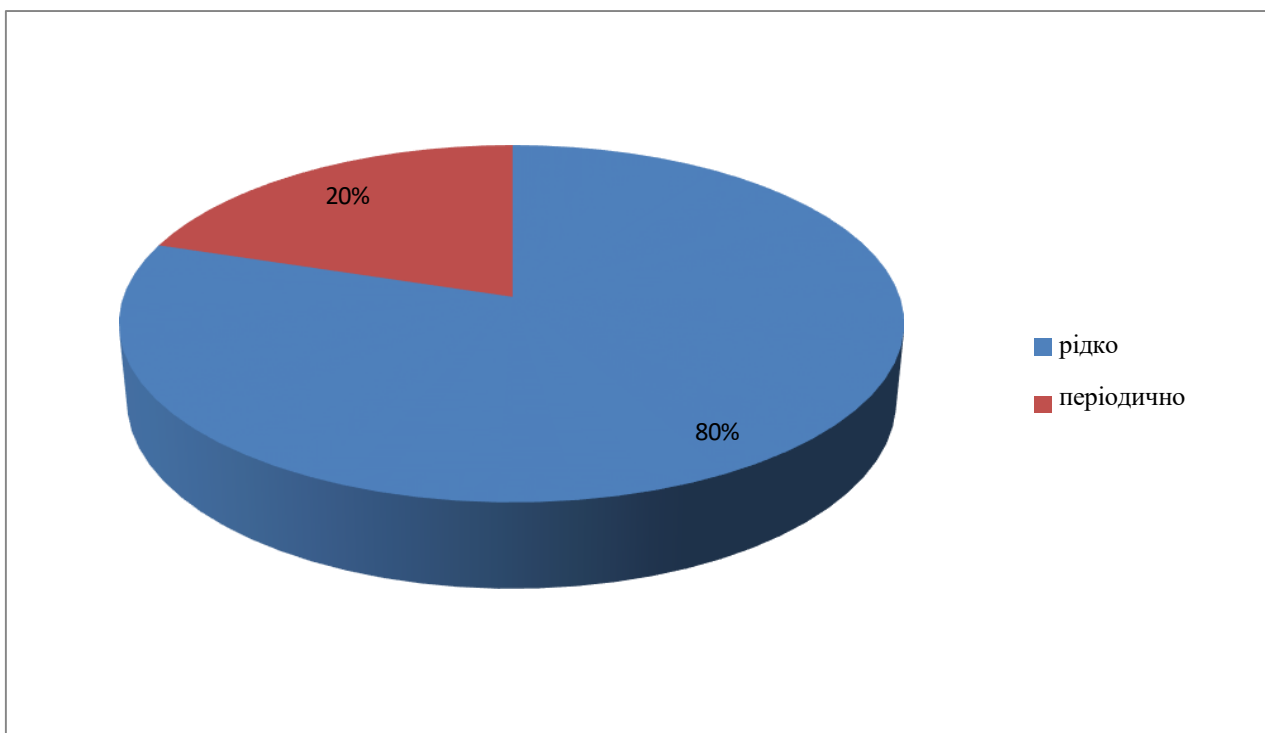


Рис.2.8 Необхідність покриття кадрової потреби

Джерело: складено автором

Плинність кадрів традиційно розглядається як один із найвагоміших чинників, що негативно впливають на діяльність підприємства. Високий рівень кадрових втрат ускладнює формування стабільного колективу, послаблює корпоративний дух і, як наслідок, призводить до зниження продуктивності праці. Отримані результати опитування свідчать, що у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» проблема плинності кадрів має помірний характер. Колектив підприємства є досить згуртованим, що сприяє ефективному виконанню виробничих завдань та підтриманню стабільних показників діяльності.

Наступне питання дослідження було спрямоване на з'ясування частоти вивчення ринку праці в межах підприємства. Висунута гіпотеза про достатній рівень уваги до цього питання повністю підтвердилася: усі опитані працівники кадрового підрозділу відповіли, що підприємство здійснює такі дослідження регулярно.

Вивчення ринку праці передбачає оцінку потенціалу трудових ресурсів за межами підприємства, прогнозування їх розвитку та аналіз можливостей

залучення кваліфікованих фахівців. Така діяльність дозволяє оперативно реагувати на кадрові виклики та планувати розвиток персоналу відповідно до потреб виробництва.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» приділяє належну увагу аналізу ринку праці, що сприяє збереженню конкурентних позицій підприємства як роботодавця.

Наступним етапом було з'ясування, які саме зовнішні джерела використовує підприємство для покриття кадрової потреби. За результатами опитування, працівники відзначили такі основні напрями:

- набір персоналу безпосередньо у навчальних закладах;
- подання заявок на вакансії до місцевих або міжрегіональних служб зайнятості;
- співпраця з консультантами та рекрутинговими агентствами;
- вербування персоналу через рекомендації діючих співробітників.

Отримані результати свідчать, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» орієнтується переважно на активні джерела залучення персоналу, що забезпечує цілеспрямований відбір кандидатів відповідно до потреб підприємства (рис. 2.9).

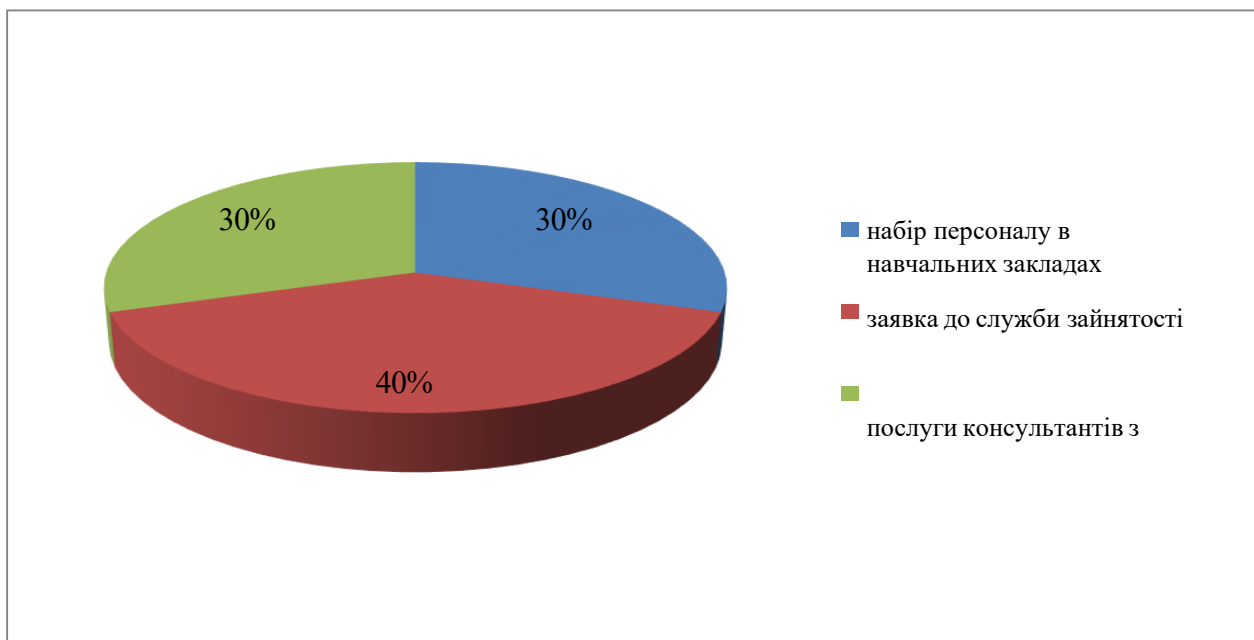


Рис.2.9 Шляхи покриття потреби в персоналі, пов'язані із зовнішніми джерелами

Джерело: складено автором

Співробітники відділу обрали кілька варіантів відповідей, аналогічно до попереднього запитання. Основними напрямками покриття кадрових потреб за рахунок внутрішніх резервів визначено:

- переміщення співробітників у межах одного чи кількох підрозділів;
- підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання через переміщення працівників на вищий ієрархічний рівень.

Такі підходи свідчать, що підприємство приділяє увагу розвитку внутрішнього кадрового потенціалу, підтримуючи стабільність колективу та мотивацію працівників. Використання внутрішніх джерел дозволяє скоротити витрати на зовнішній підбір персоналу, зберігаючи водночас лояльність і корпоративну культуру. Результати опитування наведено на рисунку 2.10.

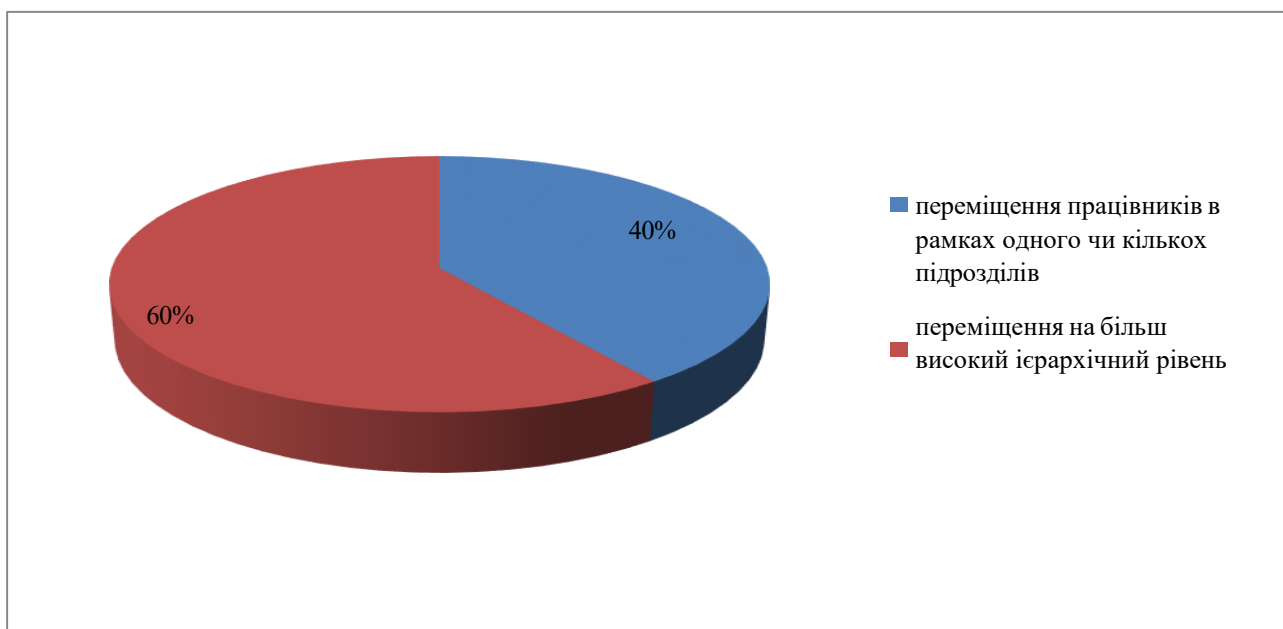


Рис.2.10 Шляхи покриття потреби в персоналі, пов'язані з внутрішніми джерелами

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» активно використовує внутрішні джерела для задоволення кадрових потреб. Такий підхід демонструє прагнення підприємства розвивати власний трудовий потенціал через кар'єрне зростання, внутрішню ротацію та зміцнення корпоративної

культури. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, стабільності колективу та ефективності діяльності організації загалом.

Компанія приділяє увагу забезпеченню задоволеності працівників роботою, створюючи сприятливі умови для розвитку ініціативності, професійного вдосконалення та відкритого обміну думками. У колективі сформовано атмосферу взаємоповаги та партнерства - співробітники сприймаються не як «ресурс», а як важливі учасники спільної справи, що зміцнює командний дух та підвищує продуктивність праці.

Водночас відповіді на запитання: «Що можете запропонувати особисто Ви для покриття потреби у персоналі?» показали певну пасивність працівників: більшість респондентів утрималися від конкретних пропозицій. Це може свідчити про нестачу ініціативності або відсутність усталених механізмів залучення персоналу до процесу ухвалення кадрових рішень.

Загалом аналіз опитування засвідчив, що на підприємстві панує стабільна кадрова ситуація, а проблема покриття потреби у персоналі не є гострою. У випадку появи вакансій організація вдається до активних та цілеспрямованих методів їх заповнення, спираючись на внутрішні резерви. Однак слід зазначити, що система розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та кар'єрного просування потребує подальшого вдосконалення. Її обмежений розвиток може у перспективі знизити потенціал організації в частині довгострокового забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами та стримувати інноваційний розвиток.

2.3 Аналіз внутрішнього маркетингу персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Аналіз раціональності використання методів дослідження запитів працівників до роботодавця у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» показав, що підприємство застосовує кілька основних підходів для визначення очікувань

персоналу та формування сприятливого внутрішнього клімату. Зокрема, найпоширенішими є:

1. Опитування кандидатів під час співбесід або анкетування, яке дає змогу виявити їхні мотиваційні орієнтири, очікування від роботи та ставлення до корпоративних цінностей.
2. Отримання зворотного зв'язку від зовнішніх посередників - кадрових агентств, центрів зайнятості, фахівців з підбору персоналу, які надають інформацію про тенденції ринку праці та очікування потенційних працівників.
3. Внутрішні опитування діючих співробітників, спрямовані на перевірку відповідності між задекларованими умовами праці та фактичними можливостями, які надає підприємство.

Разом із тим, результати дослідження свідчать, що застосування зазначених методів має епізодичний характер і не інтегроване у системну політику маркетингу персоналу. Отримана інформація здебільшого використовується для вирішення поточних кадрових питань, але не аналізується комплексно для формування позитивного іміджу роботодавця або розроблення довгострокових маркетингових стратегій управління персоналом.

Такі інструменти, як регулярне анкетування цільових груп потенційних працівників, моніторинг рівня задоволеності персоналу, аналіз причин плинності кадрів або побудова статистики очікувань за категоріями персоналу, поки що не використовуються в повному обсязі. Це свідчить про наявність резервів у напрямі вдосконалення комунікаційної політики підприємства та розвитку бренду роботодавця.

Для глибшого розуміння потреб потенційних працівників та молодих спеціалістів було проведено аналіз основних факторів, що впливають на їхні очікування від роботодавця. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки інтереси керівництва ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» узгоджуються з реальними запитами цільової аудиторії на ринку праці. У процесі дослідження визначено, що для більшості кандидатів важливими залишаються соціально-психологічний клімат у колективі, можливості

професійного зростання, рівень доходу, стабільність робочого місця та наявність програм розвитку персоналу.

Результати зіставлення профілю запитів потенційних співробітників і рівня зацікавленості керівництва у відповідних аспектах представлено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Вимоги потенційних працівників, молодих спеціалістів до
організації-роботодавця

Профіль запиту потенційного співробітника	Інтерес керівництва до групи вимог
Соціально-психологічний клімат	-
Свобода для реалізації власних ідей	-
Рівень складності роботи	+
Кар'єрні шанси	-
Корпоративний стиль управління	-
Ідентифікація із продуктом	+
Дохід	+
Гнучка організація робочого часу	+
Динаміка професійного розвитку	-
Можливість роботи за кордоном	-
Соціальна політика підприємства	+
Пропозиція навчальних та тренінгових програм	-
Надійність робочого місця	+
Достатня кількість вільного часу	-
Розташування підприємства	+
Зовнішність компанії	+
Відсутність частих тривалих <u>відраджень</u>	+
Різноманітність роботи	-
Самостійна робота	-
Фінансове становище компанії	+
Командна праця	-
Науково-дослідний та інноваційний потенціал	-
Моральні принципи компанії	-
Екологічна свідомість	-
Технологічне <u>know-how</u>	-

На запитання щодо типів анкет, які застосовуються для визначення запитів претендентів, начальник відділу кадрів зазначив, що на підприємстві

використовуються скорочені анкети, метою яких є збирання лише базової інформації про майбутнього працівника. Такі анкети не містять питань щодо:

- попереднього досвіду професійної діяльності;
- рівня освіти та додаткових компетенцій;
- мотиваційних чинників і очікувань від роботи;
- професійних цілей та перспектив розвитку.

Обмеженість інформаційного змісту анкет зменшує можливості підприємства у глибокому вивченні потреб і ціннісних орієнтацій потенційних кандидатів, що, у свою чергу, знижує ефективність підбору персоналу.

З метою з'ясування, які саме вимоги потенційних працівників і молодих спеціалістів цікавлять керівництво підприємства, було проведено дослідження, результати якого наведено в таблиці 2.6. Вони демонструють, на які аспекти при відборі персоналу звертається найбільша увага та які напрями кадрової політики потребують подальшого вдосконалення.

Як видно з даних таблиці, керівництво підприємства виявляє зацікавленість переважно у таких аспектах, як рівень доходу, надійність робочого місця, зовнішній імідж компанії, фінансове становище та розташування підприємства. Водночас питання соціально-психологічного клімату, кар'єрного зростання, навчання, інноваційного потенціалу та екологічної відповідальності залишаються поза належною увагою.

Це свідчить про недостатню орієнтацію кадрової політики на потреби молодих фахівців, для яких ключовими мотиваторами є можливість розвитку, навчання та комфортне робоче середовище. Така ситуація потенційно знижує конкурентоспроможність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» як роботодавця на ринку праці, оскільки сучасні працівники дедалі частіше обирають компанії, що забезпечують не лише стабільність, а й умови для професійної реалізації.

Варто також враховувати, що самі кандидати не завжди можуть чітко сформулювати власні очікування від роботодавця, часто спираючись на обмежений попередній досвід. Тому системне анкетування та аналіз отриманих

результатів могли б стати ефективним інструментом формування бренду роботодавця і підвищення привабливості підприємства.

Наразі на підприємстві вивчення ринку праці та очікувань персоналу здійснюється несистемно, без формалізованої процедури обробки результатів. Внутрішній маркетинг, який передбачає формування відносин із працівниками за аналогією з клієнтським підходом, поки що не інтегрований у систему управління персоналом.

Задоволеність працівників умовами праці, можливостями розвитку та взаєминами у колективі є важливим показником ефективності внутрішнього маркетингу. Однак у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» регулярні дослідження рівня задоволеності персоналу не проводяться, що ускладнює своєчасне реагування на проблеми, пов'язані з мотивацією, комунікацією або плинністю кадрів.

Водночас працівники кадрового відділу усвідомлюють доцільність проведення таких опитувань, вважаючи, що це сприятиме покращенню психологічного клімату, зниженню конфліктності та підвищенню внутрішнього іміджу роботодавця.

Щодо заходів підтримки внутрішніх комунікацій, 60% респондентів зазначили, що на підприємстві регулярно проводяться збори та робочі зустрічі для обговорення управлінських питань, тоді як 40% підтвердили наявність ефективної системи подання пропозицій та зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом (рис. 2.11).

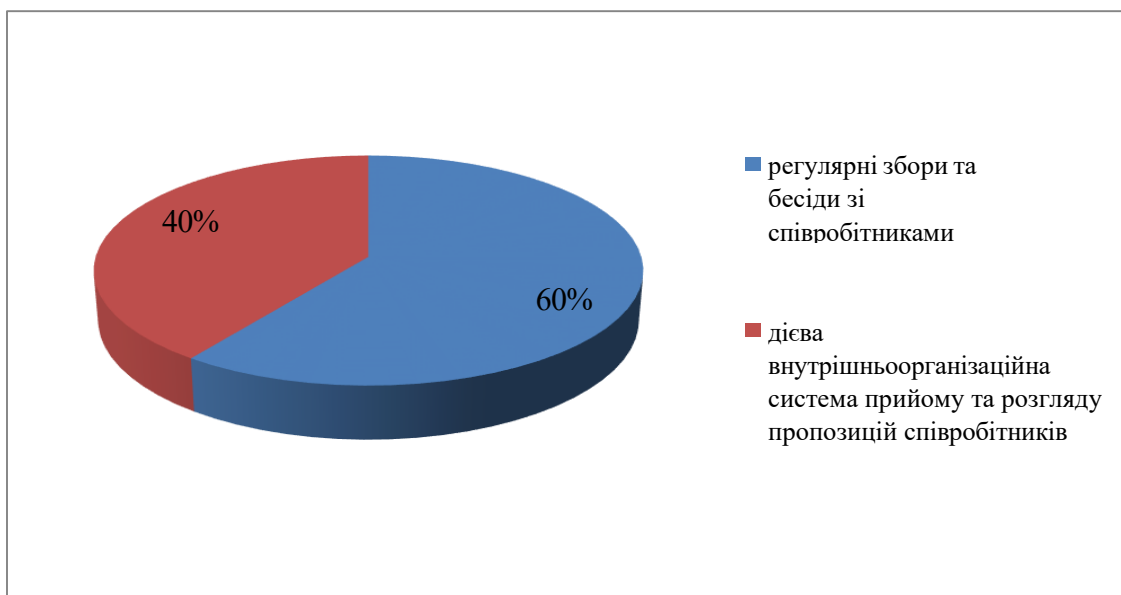


Рис.2.11 Заходи щодо підтримки внутрішньоорганізаційних зв'язків в організації

Ці заходи дозволяють працівникам відчувати власну значущість у колективі та посилюють відчуття приналежності до організації. Для підприємства вони виступають важливим інструментом формування лояльності персоналу, сприяють збереженню позитивного психологічного клімату, запобігають виникненню конфліктів і підвищують загальну ефективність трудової діяльності.

Наступний блок анкети був присвячений питанням матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Стимулювання є одним із найважливіших елементів системи управління персоналом, адже забезпечує зв'язок між результатами праці працівників і досягненнями підприємства. Для керівництва це - потужний інструмент управлінського впливу, а для працівників - чинник задоволення базових і соціальних потреб, відчуття визнання та професійної значущості.

На підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» застосовуються різні форми заохочення:

- премії за високі результати роботи;
- цінні подарунки та грамоти;
- корпоративні заходи (спільні святкування, поїздки, відпочинкові події);
- оплата професійного навчання, курсів і семінарів;

– усні подяки та публічне визнання досягнень у колективі.

Такі інструменти сприяють підвищенню мотивації, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця. Зокрема, професійні конкурси, стажування за рахунок підприємства та навчальні програми допомагають співробітникам розвивати компетенції та підвищувати власну конкурентоспроможність.

Разом із тим, на підприємстві залишається актуальною проблема невідповідності фактичного рівня кваліфікації працівників кадрової служби сучасним вимогам. Це пояснюється тим, що більшість спеціалістів отримали освіту понад десять років тому, коли професійна підготовка у сфері HR-менеджменту лише починала розвиватися в Україні.

З метою оцінки готовності працівників до підвищення кваліфікації кадровому персоналу було поставлено запитання: «Чи хотіли б Ви покращити або розвинути свої професійні навички та знання?»

Результати опитування показали, що переважна більшість співробітників (80%) виявили готовність пройти навчання або перепідготовку для підвищення рівня професійної компетентності, тоді як 20% респондентів поки що не розглядають таку можливість (рис. 2.10).

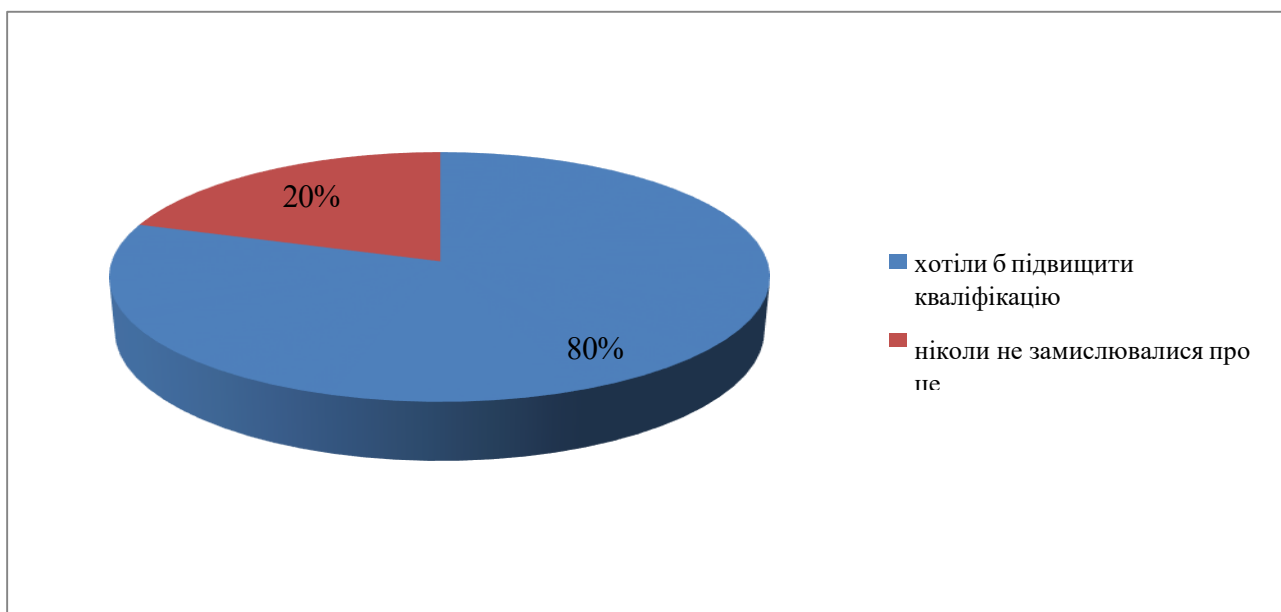


Рис.2.12 Підвищення кваліфікації

Джерело: складено автором

Прагнення співробітників до підвищення своєї кваліфікації свідчить про їхню активну позицію в професійному розвитку. Це демонструє не лише бажання якісно виконувати поточні завдання, а й готовність до самовдосконалення, освоєння нових компетенцій і кар'єрного зростання. Бажання навчатися може бути зумовлене як прагненням до професійного вдосконалення, так і потребою у підвищенні власної конкурентоспроможності на ринку праці. У цьому контексті курси підвищення кваліфікації та перепідготовки є ефективним інструментом розвитку кадрового потенціалу.

Відповіді співробітників на запитання: «Чи вважаєте Ви, що організація має можливість відправити Вас на курси підвищення кваліфікації?» підтвердили, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» дійсно надає своїм працівникам таку можливість, і вона активно використовується персоналом. Це свідчить про наявність у компанії орієнтації на розвиток людського капіталу та прагнення підтримувати високий рівень професійної компетентності співробітників.

Постійне оновлення технологій у виробництві обумовлює необхідність адаптації кваліфікаційної структури персоналу до сучасних вимог ринку. Саме тому підприємство зацікавлене в організації системного навчання працівників, що не лише підвищує їхню ефективність, а й зміцнює репутацію підприємства як роботодавця, який інвестує у розвиток своїх кадрів.

Наступне питання анкети стосувалося маркетингових заходів із залучення нових працівників. Результати дослідження показали, що на підприємстві використовуються обидва ключові інструменти:

- формування та підтримання позитивного іміджу роботодавця на ринку праці;
- розміщення рекламних матеріалів у засобах масової інформації та на онлайн-платформах із працевлаштування.

Такі заходи дозволяють не лише привернути увагу потенційних кандидатів до підприємства, але й створюють привабливий образ компанії як стабільного, соціально відповідального роботодавця (рис. 2.13).

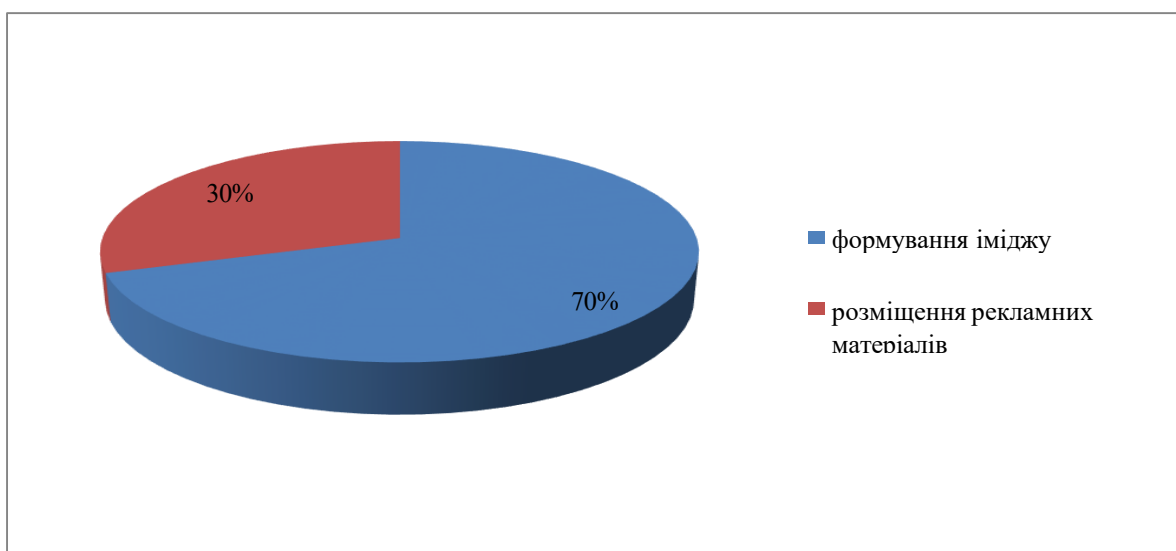


Рисунок 2.13. Маркетингові заходи щодо залучення персоналу

Джерело: складено автором

Поєднання кількох маркетингових і кадрових заходів суттєво підвищує ефективність залучення кваліфікованих працівників, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці. Проведений аналіз свідчить, що керівництво ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» приділяє значну увагу добробуту й задоволенню працівників, розглядаючи їх як головний ресурс розвитку організації.

Зусилля керівництва спрямовані на створення комфортного робочого середовища, де панують взаємна довіра, повага, психологічна підтримка та командна взаємодія. Це сприяє формуванню стійкої корпоративної культури, підвищенню лояльності персоналу та зміцненню внутрішнього іміджу підприємства.

Організація ефективно поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання. Хоча розмір заробітної плати залишається ключовим мотиватором для більшості співробітників, важливу роль відіграють і соціальні переваги, які надає підприємство. До них належать: корпоративні програми медичного страхування, підтримка працівників із дітьми, можливість навчання та професійного розвитку, транспортне забезпечення, а також організація

відпочинку. Сукупність таких заходів створює сприятливі умови для продуктивної праці та знижує рівень плинності кадрів.

Завдяки продуманій системі маркетингових заходів і кадрового менеджменту, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» наразі забезпечене кваліфікованими працівниками та не стикається з проблемою кадрового дефіциту. Це свідчить про ефективність обраної політики у сфері управління персоналом і підтверджує, що маркетинг персоналу є важливим інструментом підвищення результативності діяльності підприємства.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стан та ефективність маркетингової діяльності у сфері управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Встановлено, що підприємство зберігає стабільні позиції на ринку та демонструє позитивну динаміку ключових показників. У 2024 році спостерігається зростання валового доходу та продуктивності праці після спаду 2023 року. Підприємство має належну матеріальну базу, високий рівень активів та підтримує фінансову рівновагу. Разом із тим, відмічено скорочення кількості працівників із вищою освітою, що потребує посилення системи професійного навчання та розвитку персоналу.

Проведено аналіз системи маркетингу персоналу на основі анкетування працівників. Отримані результати свідчать про розуміння співробітниками важливості маркетингу персоналу як стратегічного інструменту управління людськими ресурсами. Більшість респондентів виділяють мотиваційну функцію як найважливішу, підкреслюючи її вплив на продуктивність праці та стабільність колективу. Разом із тим, реалізація маркетингових функцій у кадровій сфері залишається обмеженою, оскільки відсутні спеціалізовані підрозділи з розвитку персоналу, аналізу ринку праці та формування бренду роботодавця.

Досліджено стан внутрішнього маркетингу персоналу. Виявлено, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» застосовує окремі елементи внутрішнього маркетингу, однак їх використання має епізодичний і несистемний характер. Вивчення очікувань працівників і потенційних кандидатів здійснюється без глибокої аналітичної обробки результатів. Разом із тим, на підприємстві активно використовуються різні форми матеріального й нематеріального стимулювання, що сприяє підвищенню мотивації, формуванню позитивного клімату в колективі та зменшенню плинності кадрів.

Загалом результати аналізу свідчать, що маркетинг персоналу на підприємстві функціонує переважно на операційному рівні, без цілісної стратегії

та системного підходу. Для підвищення ефективності управління людськими ресурсами доцільно:

- удосконалити організаційну структуру кадрової служби, створивши окремі функціональні блоки з планування, мотивації та розвитку персоналу;

- запровадити систематичний моніторинг задоволеності працівників і дослідження ринку праці;

- підсилити бренд роботодавця через комунікаційні та іміджеві заходи;

- розробити довгострокову програму підвищення кваліфікації та професійного росту співробітників.

Таким чином, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має усі необхідні передумови для вдосконалення маркетингової діяльності у сфері персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи управління людськими ресурсами, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

3.1 Основні напрями формування системи маркетингу персоналу на підприємстві.

Підбір і відбір персоналу є одним із центральних елементів системи маркетингу персоналу, адже саме від цього етапу залежить якість трудового потенціалу підприємства та його конкурентоспроможність. Аналіз діяльності кадрової служби ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» свідчить, що на підприємстві сформовано стабільний колектив, а проблема плинності кадрів практично відсутня. Це свідчить про задоволення працівників умовами праці, що є одним із ключових індикаторів ефективного внутрішнього маркетингу.

До основних чинників, які забезпечують високий рівень задоволеності працівників, належать:

- використання сучасного обладнання та забезпечення комфортних умов праці;
- конкурентоспроможна заробітна плата;
- наявність нематеріальних стимулів (визнання, подяки, корпоративні заходи);
- часткове залучення працівників до процесу управління;
- підтримка тих співробітників, які прагнуть здобути додаткову освіту.

Водночас недоліком кадрової політики є відсутність системного моніторингу рівня задоволеності персоналу. Регулярне проведення анкетування могло б дозволити оперативно виявляти проблемні зони та підвищити ефективність управлінських рішень.

Для удосконалення процесів підбору, відбору та розвитку персоналу доцільно реалізувати такі напрями формування системи маркетингу персоналу:

Формування профілю ідеального кандидата. Необхідно визначити ключові компетенції, особистісні якості та професійні навички, що відповідають вимогам кожної посади. Це дасть змогу оптимізувати процес підбору кадрів і зменшити ризик невідповідності працівників займаним посадам.

Чітке визначення змісту праці та вимог до робочих місць. Важливо розробити сучасні стандартизовані описи посад, які допоможуть кандидатам краще розуміти свої майбутні обов'язки та очікування роботодавця.

Активне використання маркетингових інструментів при пошуку персоналу. Розміщення професійно підготовлених оголошень, просування вакансій у соціальних мережах, участь у ярмарках вакансій підвищить привабливість підприємства для потенційних співробітників.

Дослідження рівня задоволеності працівників. Регулярне анкетування дозволить отримати зворотний зв'язок від персоналу, виявити проблеми мотивації, комунікації та кар'єрного розвитку.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Проведення командоутворювальних заходів, розроблення системи внутрішніх комунікацій, підтримка ініціатив сприяють зростанню лояльності працівників.

Удосконалення політики утримання та розвитку персоналу. Запровадження програм наставництва, внутрішнього кар'єрного зростання та професійного навчання підвищить залученість працівників.

Використання системи атестації кадрів. Оцінювання результативності працівників допоможе визначити потенційних лідерів і працівників, які потребують додаткового навчання.

Розробка плану підвищення кваліфікації персоналу. Визначення потреб у навчанні та формування графіка розвитку персоналу сприятиме підвищенню ефективності праці та адаптивності колективу до змін.

Таким чином, формування системи маркетингу персоналу на підприємстві повинно базуватися на принципах наукового підходу, гнучкості, відкритої

комунікації та інвестицій у людський капітал. Реалізація запропонованих напрямів дозволить ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зміцнити кадровий потенціал, покращити внутрішній клімат і сформувати позитивний бренд роботодавця на ринку праці.

Метод дослідження, що використовується в цій роботі, анкетне опитування, яке є одним із найефективніших способів збору соціально-економічної інформації про стан кадрової політики підприємства. Цей метод дозволяє залучити всіх працівників до участі у вивченні проблем управління персоналом, отримати об'єктивну оцінку чинників, що впливають на ефективність діяльності, і сформувати основу для прийняття управлінських рішень.

Основою анкетування виступає аналіз таких ключових параметрів:

- цілей і результатів діяльності підприємства;
- організаційної структури та системи управління;
- рівня задоволеності персоналу;
- основних напрямів роботи з кадрами.

У процесі аудиту маркетингу персоналу керівництво підприємства отримує комплексну інформацію за кількома критеріями: оцінка ефективності структури управління, рівня використання потенціалу працівників, якості виконання кадрових функцій; аналіз факторів, що впливають на продуктивність праці, як у цілому, так і в межах окремих категорій персоналу; визначення причин неефективного використання кадрів та розроблення шляхів їх усунення; підготовка плану дій щодо вдосконалення системи управління персоналом, що слугує орієнтиром для кадрової служби; отримання зворотного зв'язку від працівників щодо ефективності управлінських рішень та рівня комунікації з керівництвом.

Застосування анкетного опитування дає змогу не лише діагностувати поточний стан системи управління персоналом, але й підвищити залученість працівників у процес ухвалення рішень, зміцнити довіру до керівництва та створити основу для формування позитивного внутрішнього іміджу

роботодавця.

Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві має включати кілька послідовних етапів:

1. Встановлення взаємозв'язку між кадровою політикою та маркетингом персоналу. Маркетинг персоналу має стати інструментом реалізації кадрової стратегії підприємства, спрямованим на залучення, утримання та розвиток трудового потенціалу.

2. Визначення цілей і завдань маркетингу персоналу. Серед основних завдань — вивчення ринку праці, створення позитивного іміджу роботодавця, підвищення мотивації персоналу, забезпечення кадрової стабільності.

3. Закріплення місця маркетингу персоналу в організаційній структурі управління. Відповідні функції мають бути інтегровані у діяльність кадрової служби, а також координуватися з іншими підрозділами - фінансовим, маркетинговим, виробничим.

До ключових напрямів маркетингу персоналу належать: проведення маркетингових досліджень ринку праці; стратегічне і тактичне планування розвитку трудового потенціалу; сегментація ринку праці за кваліфікаційними, віковими, територіальними та мотиваційними ознаками; визначення вартості трудового потенціалу та оцінка ефективності інвестицій у персонал; стимулювання зайнятості через розвиток програм навчання, адаптації та кар'єрного росту; реклама та формування іміджу роботодавця на зовнішньому ринку праці; внутрішньоорганізаційні зв'язки (internal relations), що забезпечують розвиток корпоративної культури та підвищення лояльності персоналу.

Вивчення навколишнього середовища при цьому включає аналіз як зовнішніх факторів (ринок праці, конкуренція, соціально-економічні умови), так і внутрішніх (структура персоналу, мотиваційна політика, кадровий резерв).

Аналіз кон'юнктури ринку праці передбачає вивчення співвідношення попиту та пропозиції трудових ресурсів, оцінку рівня заробітної плати, конкурентоспроможності працівників та позицій підприємства як роботодавця.

Таким чином, маркетинг персоналу є системним процесом, який об'єднує аналітичні, стратегічні та комунікаційні інструменти, спрямовані на формування ефективного трудового потенціалу підприємства. Його результатом є забезпечення збалансованості інтересів організації та персоналу, підвищення ефективності праці та стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 3.1

Види цілей 1-го рівня (що становлять генеральну мету)

№	Види цілей	Цілі першого рівня	Цілі II-го рівня
1.	Виробнича складова	Завоювання стабільної позиції на ринку праці	Позитивна громадська думка про організацію – роботодавця.
2.	Соціальна складова	Задоволення потреб, які висувуються до роботодавця претендентами та співробітниками	Активна поведінка на зовнішньому ринку праці.
3.	Економічна складова	Оптимізація витрат на придбання та подальше використання персоналу	Відповідність груп цілей адміністрації роботодавця та персоналу.
4.	Науково-технічна складова	Забезпечення високого рівня маркетингової роботи	Активна поведінка на ринку праці.

Джерело: складено автором

Формування позитивного іміджу організації як роботодавця є одним із ключових завдань сучасного маркетингу персоналу. Ефективна взаємодія підприємства із зовнішнім ринком праці (освітніми установами, службами зайнятості, професійними спільнотами) у поєднанні з налагодженими внутрішньоорганізаційними зв'язками сприяє досягненню стратегічних цілей кадрової політики. Зокрема, це забезпечує раціональне поєднання мотиваційних систем, стабільність кадрового складу та підвищення ефективності відбору персоналу.

Для глибокого розуміння структури системи маркетингу персоналу важливо розмежувати її об'єкт і суб'єкт управління.

Об'єктом маркетингу персоналу є трудовий потенціал організації, який формується та розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Суб'єктом виступає керівництво підприємства, кадрова служба, а також усі структурні підрозділи, які беруть участь у плануванні, підборі, мотивації та розвитку персоналу.

Діяльність у межах маркетингу персоналу можна поділити на два основні види:

Виробнича діяльність - це безпосередня розробка та реалізація маркетингових рішень, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними кадрами (наприклад, планування чисельності, підбір, просування та навчання персоналу).

Управлінська діяльність - створення організаційних, інформаційних та фінансових умов для реалізації маркетингових рішень, тобто управління процесом забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

Для промислових підприємств, таких як ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», можна виокремити чотири групи цілей функціонування системи управління маркетингом персоналу: виробничі цілі - забезпечення ефективного функціонування виробничого процесу через якісний добір і розстановку кадрів; соціальні цілі - створення сприятливого клімату в колективі, підвищення задоволеності працею, розвиток корпоративної культури; економічні цілі - оптимізація витрат на персонал, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці; науково-технічні цілі - підвищення інноваційного потенціалу персоналу, розвиток компетенцій, адаптація до нових технологій.

Генеральною метою системи управління маркетингом персоналу є забезпечення підприємства персоналом із необхідними кількісними та якісними характеристиками, що відповідають стратегічним потребам організації.

Для досягнення цієї мети формуються цілі другого рівня (тактичні завдання), спрямовані на конкретизацію дій і механізмів реалізації кадрової політики:

1. Формування позитивного іміджу роботодавця - через створення реалістичної та привабливої рекламної кампанії, публічну репутацію та партнерство з освітніми установами.

2. Узгодження інтересів адміністрації та персоналу - шляхом визначення мотиваційних пріоритетів працівників, розробки ефективних систем стимулювання та кар'єрного зростання.

3. Оптимізація витрат на персонал - відповідно до ситуації на ринку праці: раціоналізація витрат на найм, навчання, пільги, премії та соціальні виплати.

4. Вибір концепції маркетингу персоналу - визначення моделі (орієнтація на продукт, на працівника, на цінність або на бренд роботодавця), що найкраще відповідає стратегічним завданням підприємства.

5. Оцінка узгодженості кадрової політики з маркетинговими принципами - аналіз умов самореалізації персоналу, можливостей розвитку компетенцій і кар'єрного просування.

6. Забезпечення достовірності маркетингових досліджень - регулярний моніторинг конкурентоспроможності персоналу, аналіз кон'юнктури ринку праці, оцінка ефективності бренду роботодавця.

Таким чином, ефективна система маркетингу персоналу є складною взаємопов'язаною структурою, що об'єднує цілі, функції та інструменти кадрової політики. Її реалізація дає змогу підвищити результативність управління людським капіталом, забезпечити стабільність трудового колективу, сприяти професійному розвитку працівників і зміцнити позиції підприємства на конкурентному ринку праці.

Визначення місця маркетингу персоналу в системі управління персоналом є ключовим завданням при формуванні ефективної кадрової політики. Для цього необхідно проаналізувати загальний процес побудови організаційної структури підприємства та визначити, яким чином функції маркетингу персоналу інтегруються у діяльність кадрової служби.

Існує кілька організаційно-структурних варіантів розміщення маркетингу персоналу в системі управління:

Створення окремого підрозділу з маркетингу персоналу, який спеціалізується на дослідженні ринку праці, формуванні іміджу роботодавця та

управлінні брендом компанії.

Виділення спеціалізованих груп або секторів у межах відділу кадрів для виконання окремих функцій маркетингу персоналу (наприклад, аналіз ринку праці, робота з молодими фахівцями, іміджева діяльність).

Закріплення маркетингових функцій за підрозділами управління персоналом, які одночасно здійснюють традиційні кадрові операції - підбір, адаптацію, оцінювання та розвиток працівників.

Спільне виконання маркетингових функцій кількома лінійно-функціональними підрозділами, що дозволяє комплексно використовувати управлінський, аналітичний і комунікаційний потенціал організації.

На практиці маркетингові завдання у сфері управління персоналом виконують спеціалісти відділу кадрів та лінійні керівники, які поєднують цю діяльність з основними обов'язками. Це часто знижує ефективність реалізації маркетингових функцій, адже їхня частка становить лише 10–15% від загального обсягу робіт кадрового підрозділу. Для підвищення результативності доцільно зосередити найбільш трудомісткі маркетингові функції у спеціалізованому секторі або групі з маркетингу персоналу.

Залежно від функціональної спрямованості підрозділів, можна виділити такі напрями розподілу завдань:

- Підрозділ найму та відбору персоналу відповідає за аналітику ринку праці, розробку вимог до кандидатів, формування кадрового резерву - це безпосередні елементи маркетингу персоналу.
- Підрозділ розвитку персоналу виконує маркетингові функції, пов'язані з навчанням, адаптацією, управлінням кар'єрою та оцінкою компетенцій. Частину цих функцій можна передати до спеціалізованого маркетингового підрозділу.
- Підрозділ із соціальних питань та умов праці забезпечує дотримання стандартів праці, соціальні гарантії, корпоративні заходи — усе це є частиною іміджевої політики підприємства та сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця.

Якщо чисельність персоналу обмежена, а функції маркетингу персоналу мають невелику трудомісткість, ці завдання можуть бути покладені на окремого фахівця у складі відділу кадрів. У цьому випадку змінюється лише обсяг виконуваних робіт, але не їх зміст.

Система маркетингу персоналу охоплює дві підсистеми персонал-маркетинг попиту та пропозиції, які функціонують у взаємозв'язку. Завдання підсистеми попиту полягають у забезпеченні підприємства необхідними кадрами, підвищенні ефективності праці та створенні сприятливих умов для професійного розвитку працівників.

Виділяють два підходи до визначення змісту персонал-маркетингу:

Клієнтський підхід - розглядає персонал як внутрішніх клієнтів організації, а головною метою маркетингу є створення комфортного трудового середовища, умов для самореалізації та партнерських відносин між роботодавцем і працівниками.

Функціональний підхід - акцентує увагу на діяльності служби управління персоналом, спрямованій на прогнозування кадрових потреб, планування чисельності та розробку програм залучення фахівців відповідно до бізнес-плану підприємства.

Процес вивчення стану ринку праці має двосторонній характер:

Прямий зв'язок відображає інформацію про потреби роботодавця - яких фахівців, у якій кількості та з якою кваліфікацією необхідно залучити.

Зворотний зв'язок містить інформацію з ринку праці про тенденції, очікування кандидатів, рівень заробітних плат і кваліфікаційні вимоги, що дозволяє коригувати кадрову політику.

На формування системи маркетингу персоналу впливають внутрішні фактори, зумовлені бізнес-планом, економічними можливостями та стратегічними пріоритетами підприємства. Їх аналіз передбачає три ключові напрями:

1. Оцінка рівня спеціалізації та підготовки кадрів у країні з урахуванням вимог законодавства та державних стандартів.

2. Вивчення регіонального ринку праці, що дозволяє оцінити доступність необхідних фахівців і рівень конкуренції.

3. Аналіз конкурентів як роботодавців, щоб визначити конкурентні переваги та ризики на ринку праці.

Таким чином, маркетинг персоналу займає інтегроване місце в організаційній структурі системи управління персоналом. Його ефективність залежить від того, наскільки вдало поєднані функції кадрової служби, аналітичного відділу та підрозділів, відповідальних за розвиток персоналу. Грамотно побудована структура маркетингу персоналу забезпечує підприємству кадрову стабільність, конкурентоспроможність на ринку праці та можливість адаптації до динамічних змін у зовнішньому середовищі.



Рис.3.1 Загальна схема формування маркетингу персоналу

Джерело: складено автором

Крім того, важливо дослідити зміни в характері та змісті праці, а також її предметну спрямованість, що впливає на вимоги до фахівців. Це включає відповідність рівня кваліфікації працівників вимогам бізнес-плану, а також визначення потреби в перепідготовці чи підвищенні кваліфікації персоналу для уточнення спеціалізації.

Вивчення кон'юнктури ринку праці включає аналіз поточного стану кадрового ринку, що формується під впливом зовнішніх умов. Аналіз цих умов дозволяє прогнозувати майбутні тенденції на ринку праці, а також ухвалювати рішення щодо найму фахівців: терміновий найм або відстрочка, що дає можливість отримати більш вигідні умови для підприємства.

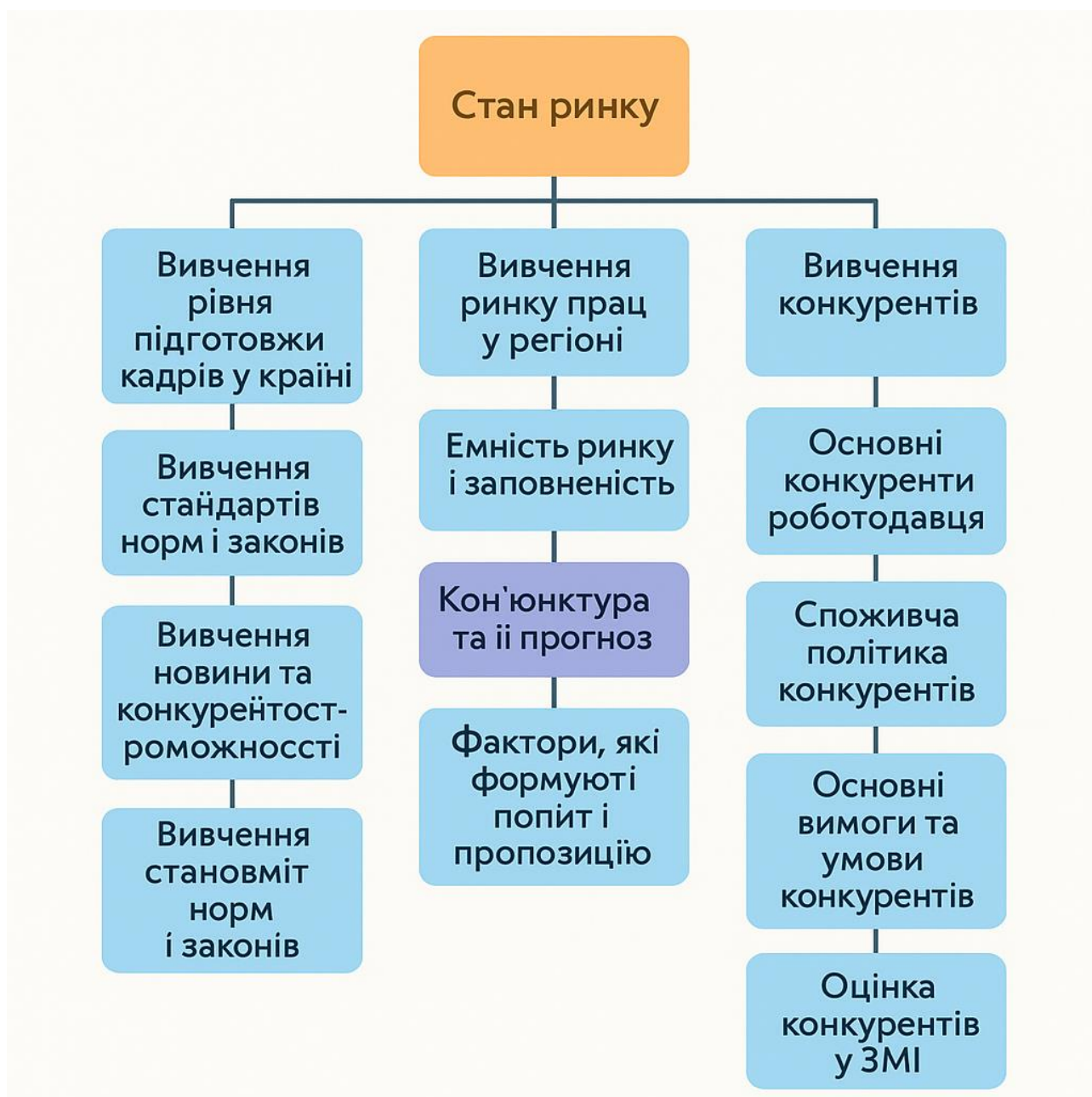


Рис.3.2 Структурна схема аналізу стану ринку спеціалістів для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Особливу увагу під час аналізу ринку фахівців у регіоні слід приділяти мотивації кандидатів, адже саме вона часто визначає рішення спеціалістів щодо вибору роботодавця. На практиці більшість компаній оцінюють претендентів переважно з позиції їхньої професійної компетентності та відповідності умовам праці. Проте реальні мотиви, що впливають на вибір роботи, значно ширші – це можливості кар'єрного зростання, вирішення соціально-побутових питань,

рівень психологічного комфорту в колективі, корпоративна культура та перспективи особистісного розвитку. Зосередження виключно на ділових якостях кандидатів може призвести до помилок у відборі, підвищення плинності кадрів і втрат часу та ресурсів.

Для забезпечення ефективності процесу добору персоналу доцільно здійснювати сегментацію мотивацій кандидатів та оцінку спроможності підприємства задовольняти їхні очікування. Такий підхід дозволяє сформувати більш точний портрет працівника, що відповідає не лише професійним, але й психологічним вимогам посади, сприяючи підвищенню рівня адаптації та стабільності кадрового складу.

Наступним важливим напрямом є аналіз конкурентів на ринку праці, який дає змогу зрозуміти, за рахунок чого інші підприємства приваблюють кваліфікованих працівників. Навіть у регіонах, де конкуренція за кадри не є гострою, вивчення політики конкурентів має стратегічне значення. Підприємства повинні орієнтуватися не лише на кількість фахівців, а насамперед на якість трудового потенціалу, його здатність швидко адаптуватися до змін і виконувати завдання без додаткових витрат на навчання.

Дослідження конкурентного середовища передбачає аналіз умов оплати праці, системи мотивації, можливостей кар'єрного розвитку, соціальних гарантій, стилю управління та корпоративного клімату в інших компаніях. Крім того, вагомим інструментом залучення кадрів є рекламна активність і робота зі ЗМІ, адже саме ці засоби формують у потенційних працівників уявлення про роботодавця та впливають на рішення щодо працевлаштування.

Маркетингові дослідження у сфері управління персоналом не обмежуються збором інформації про стан ринку праці - вони мають активний вплив на формування його кон'юнктури через просування бренду роботодавця, розвиток корпоративного іміджу та позиціонування підприємства як привабливого місця роботи.

Водночас особливо важливо відстежувати зміни у системі соціальних цінностей, оскільки саме вони визначають нові очікування потенційних

працівників щодо стабільності, гнучкості графіка, балансу між роботою і особистим життям.

Молоді спеціалісти зазвичай оцінюють роботодавця не лише за рівнем заробітної плати, а й за іміджем компанії. Тому глибоке розуміння власного іміджу та позиції конкурентів на ринку праці є необхідною умовою ефективного формування системи маркетингу персоналу. Основні складові іміджу роботодавця, які визначають його привабливість для працівників, наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Складові частини поняття іміджу

Виникнення	Структура
Імідж формується: - через безпосередній контакт з об'єктом (не через ухвалення готового, що склався в інших людей іміджу); - як результат маркетингових заходів; - через динамічний процес, що веде до поступового зміцнення іміджу	Імідж включає: - об'єктивно і суб'єктивно змінені уявлення про підприємства; - соціальні та персоніфіковані компоненти; - когнітивний та афективний аспект; - змістовне та символічне наповнення, характерні особливості; - оцінки
Властивості	Функції та дія
Імідж: - є багатовимірним, але єдиним (цілісним); - прив'язаний до часу та місця; - не повністю усвідомлюється; - сприймається спрощено і (більш-менш) наочно; - стабільний і змінний у певних межах.	Імідж впливає та зумовлює: - відчуття навколишньої реальності та орієнтацію; - індивідуалізацію; - задоволення потреб; - відображення у поведінці.

Джерело: складено автором

На ранніх етапах пошуку роботи потенційні працівники формують так званий «прийнятний набір» компаній - перелік організацій, які вони розглядають як потенційних роботодавців і до яких готові надіслати своє резюме. До цього набору зазвичай входять компанії, що мають позитивний імідж на ринку праці, відомі стабільністю, соціальною відповідальністю та можливостями

професійного розвитку. Якщо підприємство входить до такого списку, існує висока ймовірність, що кандидат подасть заявку без додаткових перевірок чи вагань.

На наступних етапах процесу працевлаштування кандидат переходить до активної взаємодії з роботодавцем - від подання резюме до проходження співбесіди. У цей період формується більш точне уявлення про компанію, її корпоративну культуру, умови праці, стиль управління та можливості кар'єрного зростання. Особистий досвід спілкування з представниками підприємства, швидкість і якість зворотного зв'язку, а також відкритість комунікації істотно впливають на фінальне рішення претендента.

Якщо кандидат отримує кілька пропозицій про роботу, він починає порівнювати їх за комплексом критеріїв - рівнем оплати, перспективами розвитку, соціальними гарантіями, відносинами в колективі, репутацією компанії тощо. Зазвичай вибір робиться на користь того роботодавця, який не лише пропонує конкурентні матеріальні умови, а й демонструє турботу про працівників, надає можливості для навчання й самореалізації.

Таким чином, можна зробити висновок, що імідж роботодавця формується поступово - від моменту першого знайомства кандидата з компанією до його особистого досвіду взаємодії. Тому підприємствам доцільно приділяти особливу увагу управлінню репутацією та комунікаціями із зовнішнім ринком праці, оскільки саме вони визначають ефективність залучення висококваліфікованих кадрів.

3.2. Розробка системи маркетингу персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Імідж роботодавця формується не лише через офіційно оприлюднену інформацію про підприємство, але й через емоційні враження, які кандидат отримує в процесі взаємодії з компанією. Важливу роль відіграють оперативність

відповіді на резюме, доброзичливість у комунікації, професійний рівень рекрутерів, формат співбесіди, а також наявність прозорої системи оцінювання кандидатів. Усі ці чинники створюють у претендентів перше враження, яке суттєво впливає на подальше рішення щодо працевлаштування.

Концептуальні засади розробки системи маркетингу персоналу

Одним із ключових завдань служби управління персоналом є розробка стратегій персонал-маркетингу та планування заходів з їх реалізації. На відміну від традиційного кадрового менеджменту, який переважно реагує на поточні потреби, маркетинг персоналу зорієнтований на випередження попиту. Тобто організація завчасно формує резерв потенційних кандидатів, відстежує динаміку ринку праці й підтримує зв'язок із цільовими групами фахівців.

Такий підхід дозволяє ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» ефективніше реагувати на зміни кадрових потреб, скорочувати час на закриття вакансій і підвищувати якість підбору персоналу.

Система маркетингу персоналу на підприємстві має базуватися на таких принципах:

прогностичність - аналіз і планування потреб у персоналі з урахуванням стратегії розвитку підприємства;

сегментація ринку праці - визначення цільових груп кандидатів за професійною, віковою, кваліфікаційною та мотиваційною ознаками;

інтеграція кадрової політики з маркетинговими інструментами - використання реклами, PR, цифрових платформ для формування позитивного іміджу роботодавця;

гнучкість та адаптивність - здатність змінювати інструменти залучення кадрів відповідно до ситуації на ринку праці.

Вибір джерел і шляхів покриття кадрової потреби

Вибір ефективних шляхів покриття потреби в персоналі є центральним елементом системи маркетингу персоналу. На ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» цей процес охоплює поєднання зовнішніх і внутрішніх джерел набору, що дає змогу гнучко реагувати на зміни в кадровому складі.

Зовнішні джерела охоплюють: професійні кадрові агентства та рекрутингові компанії; освітні заклади та програми стажування для молодих спеціалістів; онлайн-платформи працевлаштування (Work.ua, Rabota.ua тощо); профільні виставки та ярмарки вакансій; рекомендації від існуючих співробітників.

Внутрішні джерела включають: кадровий резерв підприємства; систему внутрішніх ротацій і просувань; розвиток кар'єрного потенціалу співробітників через навчання й підвищення кваліфікації.

Для підвищення ефективності маркетингової роботи у сфері персоналу доцільно використовувати поетапний підхід (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Етапи маркетингової роботи з покриття потреби в персоналі

Рис.3.3 ілюструє послідовність дій, які забезпечують ефективне планування та реалізацію заходів із формування кадрового потенціалу підприємства. Початковим етапом є визначення джерел покриття потреби, що дозволяє встановити найрезультативніші канали залучення працівників. Далі здійснюється вибір шляхів залучення персоналу, спрямованих на пошук кандидатів, які відповідають вимогам роботодавця.

На третьому етапі проводиться аналіз ефективності використаних джерел та шляхів, що включає оцінку результативності, витрат і швидкості найму. Завершальним етапом є комбінування різних каналів і методів, що дозволяє сформувати збалансовану систему залучення кадрів і забезпечити підприємство необхідним персоналом із високим рівнем кваліфікації. Таким чином, системний підхід до організації маркетингової роботи з персоналом дозволяє ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» підвищити конкурентоспроможність на ринку праці, зменшити ризики кадрового дефіциту та сформувати позитивний імідж роботодавця.

Окремим напрямом маркетингу персоналу є налагодження партнерських відносин з освітніми установами. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» це має стратегічне значення, адже підприємство може отримувати молодих фахівців, адаптованих до специфіки його діяльності. Доцільно укладати угоди про співпрацю з технічними університетами м. Харкова, проводити спільні практики, стажування, а також залучати студентів до участі в інноваційних проєктах компанії. Такі заходи забезпечують сталий приплив кваліфікованих кадрів та формують позитивний імідж роботодавця, який інвестує у розвиток молоді.

Серед інших зовнішніх джерел залучення кадрів важливе місце займають спеціалізовані друковані та електронні видання, зокрема професійні інтернет-платформи з працевлаштування. Вони забезпечують обмін інформацією про вимоги до персоналу та актуальні вакансії, допомагають роботодавцям оцінювати ситуацію на ринку праці. Проте такі ресурси, хоча й ефективно рекламують вакансії, не завжди сприяють формуванню цілісного іміджу роботодавця, що потребує додаткової маркетингової підтримки.

Процес відбору персоналу на підприємстві включає кілька ключових етапів (рис. 3.2):

1. Початковий відбір. На цьому етапі проводиться ознайомлювальна співбесіда або попередній аналіз резюме з метою відсіву кандидатів, які не відповідають базовим вимогам вакансії.

2. Аналіз анкетних даних та основна співбесіда. Кандидати заповнюють анкети, що містять питання про освіту, досвід, мотивацію. Аналіз анкет дозволяє глибше оцінити компетенції кандидата.

3. Перевірка достовірності інформації. Перед остаточним прийняттям рішення роботодавець може перевірити надані рекомендації, довідки або документи.



Рис. 3.2. Процес відбору персоналу на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Зображений процес демонструє логіку формування кадрового складу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». На першому етапі здійснюється попередній відбір кандидатів - ознайомлювальна співбесіда або аналіз резюме, що дозволяє відсіяти невідповідних претендентів. Другий етап передбачає аналіз анкетних даних та проведення основної співбесіди, де визначаються професійні компетенції, мотивація і відповідність цінностям компанії. На третьому етапі проводиться перевірка достовірності поданої інформації - рекомендацій, довідок, документів тощо.

Таке багаторівневе оцінювання дозволяє мінімізувати ризики помилкового добору персоналу, скоротити витрати часу на пошук кадрів і підвищити якість управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Ефективність відбору персоналу залежить від урахування трьох груп чинників:

Матеріальні фактори - рівень заробітної плати, соціальний пакет, графік роботи.

Моральні фактори - готовність до професійного розвитку, лояльність до цінностей компанії, орієнтація на результат.

1. Психологічні фактори - міжособистісний клімат, адаптація в колективі, престиж посади.

Основна мета маркетингу персоналу - забезпечення ефективного “просування” робочих місць на ринку праці.

Що «продається»? - робоче місце, умови праці, корпоративна культура, можливості розвитку.

Кому «продається»? - визначеним цільовим групам кандидатів, які відповідають цінностям і потребам підприємства.

Для створення конкурентної переваги роботодавця застосовується триєдина методика:

Орієнтація на споживача - виявлення характеристик кандидатів, які найкраще відповідають цінностям компанії.

Орієнтація на конкурентів - аналіз ринку праці та корпоративної культури інших роботодавців.

Орієнтація на прогалини в очікуваннях кандидатів - пошук унікальних переваг компанії, які ще не реалізовані конкурентами.

Web-сайт підприємства може бути ефективним каналом залучення персоналу, якщо його структура та контент орієнтовані на потреби кандидатів.

Для цього доцільно:

Підвищити імідж компанії. Розробити сторінку «Кар'єра» з описом корпоративної культури, цінностей і переваг роботи.

Надати вичерпну інформацію. Вакансії повинні містити конкретні вимоги, умови праці, можливості розвитку.

Оптимізувати навігацію. Створити зручну систему пошуку вакансій та онлайн-форму подання резюме.

Автоматизувати процеси. Реалізувати функцію онлайн-заявок, електронного зворотного зв'язку та базу даних кандидатів.

Такі інструменти дозволять ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» не лише

оптимізувати процес найму, а й підвищити ефективність комунікацій із потенційними співробітниками, зміцнюючи свій бренд роботодавця на ринку праці.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Плата за працю має забезпечувати задоволення базових потреб працівника від фізіологічних до соціальних. Вона повинна покривати витрати на підтримання працездатності, професійно-кваліфікаційний розвиток, утримання сім'ї та соціальну інтеграцію. Мінімальна «ціна» трудового потенціалу гарантує не лише фізичне відтворення робочої сили, але й створює умови для її розвитку, що є основою довгострокової стабільності персоналу.

З боку роботодавця важливо забезпечити оптимальне співвідношення між рівнем оплати праці та витратами підприємства. У ринкових умовах конкуренції за кадри роботодавець змушений враховувати не лише економічну доцільність, а й чинне законодавство, що визначає мінімальні гарантії. Рівень заробітної плати формується з урахуванням інтенсивності, тривалості та продуктивності праці, що безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці необхідно постійно моніторити системи оплати праці конкурентів. Порівняльний аналіз дає змогу визначити оптимальну структуру заробітної плати, що включає базову ставку, премії, бонуси та соціальний пакет. Отримані дані допомагають підприємству позиціонувати себе як привабливого роботодавця й утримувати кваліфікований персонал.

Формування ціни трудового потенціалу залежить від обсягів інвестицій у розвиток людського капіталу. Кошти, спрямовані на підвищення кваліфікації, навчання, участь у тренінгах і розвитку корпоративної культури, розглядаються

як інвестиції у майбутній прибуток підприємства. Відтак, підвищення компетентності працівників сприяє зростанню продуктивності праці, інноваційності та гнучкості в реагуванні на зміни ринкового середовища.

Ефективне управління персоналом потребує чіткого обліку всіх витрат, пов'язаних із формуванням і підтриманням трудового потенціалу:

Початкові витрати охоплюють витрати на пошук, підбір і адаптацію працівників, створення робочих місць, навчання та введення в посаду.

Відновлювальні витрати включають втрати, пов'язані зі звільненням працівників, виплатами компенсацій, а також витрати на заміну персоналу й можливі простой у роботі.

Системний аналіз цих витрат дозволяє оптимізувати кадрову політику й мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з плинністю кадрів.

Встановлення ціни трудового потенціалу має здійснюватися з урахуванням кон'юнктури ринку праці. Регулярне вивчення рівня оплати у конкурентів дає змогу адаптувати базові ставки для різних професійно-посадових груп. Базова ставка заробітної плати є основою для формування загальної системи оплати, що може доповнюватися преміальними, соціальними та нематеріальними стимулами.

Отже, впровадження сучасних підходів до організації оплати праці на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» сприятиме зростанню мотивації персоналу, підвищенню продуктивності праці та ефективності використання людського капіталу. Збалансована система матеріального й нематеріального стимулювання дозволить оптимізувати витрати на персонал, знизити рівень плинності кадрів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Такий підхід до організації оплати праці є орієнтованим на ринкові умови, у яких рівень вартості трудового потенціалу постійно змінюється під впливом попиту та пропозиції на ринку праці. Зокрема, зниження попиту на окремі професійно-посадові групи внаслідок економічних коливань, структурних перетворень чи технологічних інновацій може зумовити необхідність перегляду розміру заробітної плати, а також коригування чисельності або функціональних

обов'язків персоналу. Водночас підвищення попиту на певні спеціальності стимулює роботодавців до перегляду системи мотивації, запровадження додаткових бонусів і програм професійного розвитку.

У межах реалізації проєктів підвищення ефективності управління персоналом важливо мати чітке уявлення про склад і структуру ресурсів, що використовуються, адже саме від цього залежить економічна доцільність та результативність запроваджених заходів.

Комплексний підхід передбачає оцінку трудових, фінансових та матеріальних ресурсів, які залучаються для реалізації заходів із вдосконалення системи маркетингу персоналу. Такий аналіз дозволяє здійснити оптимізацію витрат на кожному етапі від планування і підготовки до впровадження та оцінки результатів.

У табл. 3.3 наведено структуру основних ресурсів, необхідних для реалізації запропонованих заходів, а також орієнтовну оцінку витрат на їх використання.

Таблиця 3.3

Ресурсне забезпечення реалізації заходів із удосконалення системи маркетингу персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

№	Вид ресурсу	Зміст використання	Орієнтовний обсяг	Вартість, тис. грн	Очікуваний ефект
1	Трудові ресурси	HR-фахівці, тренери, консультанти (6 осіб × 25 тис. × 2 міс.)	—	300,0	Підвищення компетенцій і ефективності управління
2	Фінансові ресурси	Премії, бонуси, програми стимулювання	—	200,0	Зростання мотивації працівників
3	Матеріальні ресурси	Навчальні матеріали, технічне забезпечення, оренда залу	—	80,0	Поліпшення умов навчання
4	Інформаційні ресурси	Внутрішній портал, база даних, HR-аналітика	—	70,0	Оптимізація кадрового обліку

№	Вид ресурсу	Зміст використання	Орієнтовний обсяг	Вартість, тис. грн	Очікуваний ефект
5	Організаційні ресурси	Корпоративні заходи, атестація, стандарти	—	60,0	Формування корпоративної культури
			Разом	710,0	—

Важливим етапом удосконалення системи управління персоналом є проведення атестації працівників, що дає змогу оцінити рівень кваліфікації, компетентність, результативність роботи та відповідність займаним посадам. Атестація також виступає інструментом підвищення мотивації, оскільки сприяє встановленню зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками, формуванню індивідуальних планів розвитку та прийняттю рішень щодо просування або навчання персоналу.

Для ефективного проведення атестації персоналу на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» розроблено відповідний проект організації та ресурсного забезпечення. У процесі реалізації цього проекту враховано необхідність залучення трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, що забезпечують комплексний підхід до оцінки персоналу.

Ресурсне забезпечення проекту атестації персоналу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ресурсне забезпечення пропонованого проекту вдосконалення системи маркетингу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за рахунок атестації персоналу

№	Вид ресурсу	Зміст використання	Орієнтовний обсяг	Вартість, тис. грн	Очікуваний результат
1	Трудові ресурси	Залучення членів атестаційної комісії, фахівців відділу кадрів, керівників структурних підрозділів	10 осіб × 25 тис. грн/міс. × 1 міс.	250,0	Проведення атестації 100 % працівників згідно з графіком
2	Фінансові ресурси	Оплата зовнішнього консультанта (HR-експерта) для розробки критеріїв	—	80,0	Підвищення об'єктивності оцінювання та відповідність сучасним

№	Вид ресурсу	Зміст використання	Орієнтовний обсяг	Вартість, тис. грн	Очікуваний результат
		оцінки персоналу			стандартам
3	Матеріальні ресурси	Поліграфічні матеріали, атестаційні листи, оцінювальні форми, офісні витрати	—	30,0	Забезпечення документального супроводу атестації
4	Інформаційні ресурси	Розробка електронної бази даних результатів атестації, інтеграція з HRM-системою	—	60,0	Оптимізація аналізу результатів і зберігання даних
5	Організаційні ресурси	Проведення підготовчих нарад, інструктажів, семінарів для оцінювачів	—	40,0	Забезпечення єдності підходів до оцінки та підвищення прозорості процедури
			Разом	460,0	—

Реалізація проекту атестації персоналу потребує залучення компетентних фахівців різного рівня, які забезпечують якісне виконання організаційних, аналітичних і координаційних завдань. У процесі проведення атестації працівників формуються атестаційна комісія, робочі групи, а також залучаються представники кадрової служби, лінійні керівники та технічні спеціалісти. Кожен учасник процесу має чітко визначені обов'язки, що забезпечують узгодженість дій і прозорість оцінювання результатів праці.

Дані про персонал, задіяний у реалізації проекту, та їх основні функції подаємо у формі табл.3.5.

Таблиця 3.5

**Склад проектної команди персоналу системи
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

№	Посада / роль у проекті	Кількість осіб	Основні функції та завдання
1	Керівник проекту (директор підприємства)	1	Загальне керівництво проектом, затвердження складу атестаційної комісії, прийняття остаточних рішень за результатами атестації.
2	Голова атестаційної комісії (заступник директора з персоналу)	1	Координація роботи комісії, розподіл обов'язків, забезпечення дотримання принципів об'єктивності та прозорості

№	Посада / роль у проекті	Кількість осіб	Основні функції та завдання
			оцінювання.
3	Менеджер з персоналу (HR-менеджер)	2	Організація процесу атестації, підготовка графіків, ведення документації, формування анкет та оцінювальних листів.
4	Фахівець з навчання та розвитку персоналу	1	Узагальнення результатів атестації, визначення потреб у підвищенні кваліфікації, підготовка рекомендацій щодо розвитку працівників.
5	Лінійні керівники підрозділів	5	Проведення співбесід з працівниками своїх відділів, оцінка професійних та ділових якостей підлеглих.
6	Економіст з праці / фінансовий аналітик	1	Аналіз ефективності атестації, розрахунок витрат і прогноз економічного ефекту від реалізації заходів.
7	Фахівець із інформаційних технологій (ІТ-спеціаліст)	1	Розробка електронної бази даних результатів атестації, технічна підтримка HR-системи, забезпечення конфіденційності даних.
8	Секретар комісії / технічний асистент	1	Ведення протоколів засідань, оформлення результатів, організація комунікації між учасниками проекту.
	Разом	12 осіб	—

Фінансування проектів здійснюється за рахунок власних коштів підприємства, без залучення короткострокових кредитів, що свідчить про стабільний фінансовий стан організації та раціональне використання прибутку для розвитку людського капіталу.

Складемо кошторис витрат підприємства для реалізації проекту атестації персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Кошторис витрат підприємства на реалізацію проекту, грн
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

№	Стаття витрат	Зміст	Вартість, тис. грн	Частка загальних витратах, % у
1	Оплата праці учасників атестаційної комісії	Заробітна плата за період проведення атестації (10 осіб × 25 тис. грн × 1 міс.)	250,0	54,3
2	Послуги зовнішнього консультанта	Розробка методики оцінювання, участь у засіданнях комісії	80,0	17,4

№	Стаття витрат	Зміст	Вартість, тис. грн	Частка загальних витрат, %
3	Матеріально-технічне забезпечення	Канцелярія, друк форм, закупівля витратних матеріалів	30,0	6,5
4	Інформаційна підтримка	Створення бази даних результатів атестації, програмне забезпечення, технічна підтримка	60,0	13,0
5	Організаційні витрати	Проведення семінарів, інструктажів, комунікаційні витрати	40,0	8,8
		Разом	460,0	100,0

Фінансове забезпечення проекту дійсно є важливим аспектом, особливо коли мова йде про тривалі заходи з розвитку персоналу, які потребують поступового фінансування та контролю ефективності використання коштів. Застосування механізму поступового покриття витрат за рахунок виручки підприємства є практичним і безпечним підходом, що дозволяє зберегти фінансову стабільність, уникнути надмірних одноразових витрат і водночас підтримувати темпи реалізації проекту.

Разом із тим, у процесі реалізації проекту атестації персоналу існують ризики, пов'язані як з організаційними, так і з фінансовими чи кадровими факторами. Для їх мінімізації розроблено комплекс заходів, наведений у табл.3.7.

Таблиця 3.7

Заходи щодо усунення ризиків, пов'язаних із реалізацією запропонованих заходів на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

№	Потенційний ризик	Ймовірність виникнення	Можливі наслідки	Заходи щодо усунення або мінімізації
1	Недостатня поінформованість працівників про мету та етапи атестації	Середня	Невдоволення персоналу, зниження довіри	Проведення роз'яснювальних зустрічей, інструктажів, внутрішніх комунікацій через корпоративну систему.
2	Опір змінам серед працівників	Висока	Зниження мотивації, відмова брати участь у заходах	Формування позитивного іміджу атестації як інструменту розвитку, залучення керівників до комунікацій.
3	Помилки у процесі оцінювання	Середня	Викривлення результатів	Використання стандартизованих

№	Потенційний ризик	Ймовірність виникнення	Можливі наслідки	Заходи щодо усунення або мінімізації
	результатів праці		атестації, упереджені рішення	критеріїв, перевірка результатів незалежним HR-консультантом.
4	Недостатність фінансових ресурсів	Низька	Відтермінування реалізації заходів	Поступове фінансування з власних коштів, коригування бюджету у разі перевищення витрат.
5	Технічні збої при використанні HR-програмного забезпечення	Середня	Затримка процесів, втрата даних	Регулярне резервне копіювання, підтримка ІТ-фахівця, використання хмарних сервісів.
6	Витік конфіденційної інформації про результати атестації	Низька	Порушення етики, зниження довіри працівників	Обмеження доступу до даних, збереження інформації на захищених серверах.
7	Відсутність належного зворотного зв'язку після атестації	Середня	Втрата мотивації, зниження ефективності працівників	Проведення індивідуальних бесід, складання планів розвитку для кожного працівника.

Оцінка ризиків за допомогою експертів дозволяє не лише виявити потенційні загрози, а й визначити їхній вплив на успішність проекту. Зокрема, фінансовий ризик, який передбачає нераціональне або неефективне використання коштів, є ключовим, адже будь-яка необґрунтована витрата може суттєво вплинути на результативність упровадження системи маркетингу персоналу.

Для комплексного аналізу результатів упровадження заходів було здійснено розрахунок показників ефективності системи управління персоналом у процесі реалізації проектів. Відповідні результати подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок показників ефективності системи управління персоналом при реалізації запропонованих проектів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

№	Показник ефективності	Формула розрахунку	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення, %	Коментар
1	Продуктивність праці, тис.	Обсяг реалізації /	1 150	1 390	+20,9	Зростання ефективності

№	Показник ефективності	Формула розрахунку	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення, %	Коментар
	грн/особу	середньооблікова чисельність				завдяки підвищенню кваліфікації працівників
2	Рівень плинності кадрів, %	$(\text{Кількість звільнених} / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100$	10,5	6,8	-3,7	Зниження плинності внаслідок атестації та нематеріального стимулювання
3	Коефіцієнт залученості персоналу, од.	Частка активних учасників у внутрішніх ініціативах	0,62	0,78	+0,16	Підвищення корпоративної культури та комунікацій
4	Частка працівників, які пройшли навчання, %	$(\text{Кількість навчених} / \text{загальна кількість персоналу}) \times 100$	35	60	+25	Реалізація програми підвищення кваліфікації
5	Рівень задоволеності працею, %	За результатами анкетування	68	84	+16	Поліпшення умов праці та комунікацій
6	Рентабельність персоналу, %	$(\text{Прибуток} / \text{витрати на персонал}) \times 100$	21,4	27,8	+6,4	Зростання прибутковості завдяки оптимізації кадрових витрат

Отримані результати підтверджують економічну доцільність упровадження системи маркетингу персоналу. Зокрема: продуктивність праці зросла на понад 20 %, плинність кадрів скоротилася майже вдвічі, рівень задоволеності персоналу підвищився до 84 %, рентабельність витрат на персонал зросла на 6,4 відсоткових пункти.

Таким чином, запропоновані заходи забезпечують не лише соціальний, а й економічний ефект, що підтверджує успішність реалізації проекту атестації та ефективність функціонування маркетингової системи управління персоналом у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У розділі 3 узгоджено концепцію та практичні інструменти системи маркетингу персоналу для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», спрямовані на випереджальне забезпечення підприємства необхідними кадрами, підвищення їх залученості та результативності. Наявні сильні сторони - стабільний колектив, дієве поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, співпраця з освітнім середовищем - доповнено пропозиціями щодо формалізації профілів посад, регулярного моніторингу задоволеності та системної іміджевої роботи на ринку праці. Розроблена модель передбачає сегментацію цільових груп і мотивацій кандидатів, поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел підбору, стандартизований багаторівневий відбір із перевіркою даних, послідовний розвиток бренду роботодавця (зокрема через кар'єрну сторінку та партнерства із ЗВО) і інституціалізацію маркетингових функцій у HR-службі.

Економічні результати підтверджують доцільність запропонованих кроків: продуктивність праці на одного працівника зросла приблизно на 21%, плинність кадрів зменшилася майже вдвічі у відносному вимірі, рівень залученості та задоволеності персоналу суттєво підвищився, а рентабельність витрат на персонал збільшилася на 6,4 відсоткових пункти. Це стало можливим завдяки впровадженню атестації, розширенню навчання, прозорим процедурам відбору та використанню HR-аналітики. Підприємство водночас зміцнило свій бренд роботодавця, скоротило час і вартість закриття вакансій та знизило кадрові ризики, що створює підґрунтя для формування довгострокового кадрового резерву під виробничі й інноваційні завдання.

Загалом запропонована система маркетингу персоналу забезпечує збалансованість інтересів бізнесу і працівників, підсилює управлінську якість рішень і гнучкість кадрової політики, а також формує стійку конкурентну перевагу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на регіональному ринку праці.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в межах дипломного проєкту, підтвердило, що маркетинг персоналу є стратегічно важливим напрямом сучасного управління людськими ресурсами, який забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та підвищує його конкурентоспроможність на ринку праці. На прикладі ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доведено, що ефективне управління персоналом неможливе без системного підходу, який охоплює аналіз ринку праці, формування позитивного іміджу роботодавця, прогнозування кадрових потреб, розвиток внутрішніх комунікацій та інвестування у людський капітал.

Визначено, що на підприємстві наявний стабільний кадровий склад і кваліфікований відділ кадрів, однак діяльність у сфері маркетингу персоналу має переважно «реактивний» характер, спрямований на оперативне заповнення вакансій. Відсутність чіткого організаційного забезпечення, моніторингу ринку праці та дослідження задоволеності працівників обмежує можливості стратегічного розвитку системи управління персоналом. Водночас підприємство має потенціал для вдосконалення цієї системи шляхом активнішого використання маркетингових інструментів, цифрових технологій та партнерства з освітніми установами.

Розроблені в дипломному проєкті рекомендації — проведення регулярного аналізу ринку праці, поєднання активних і пасивних методів залучення кадрів, формування профілю ідеального кандидата, розробка політики утримання персоналу та підвищення кваліфікації — спрямовані на підвищення результативності кадрової роботи. Їх реалізація забезпечить підвищення мотивації працівників, зменшення плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення іміджу підприємства як надійного роботодавця.

Економічна оцінка підтвердила ефективність запропонованих заходів: очікується зростання продуктивності праці, зниження витрат на підбір персоналу та зменшення рівня плинності кадрів. Отже, впровадження системи маркетингу

персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є доцільним і сприятиме підвищенню ефективності управління трудовими ресурсами, формуванню стійкого кадрового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амелічева Л., Чернецька С. Атестація робочих місць як засіб колективного та індивідуального захисту права працівників на безпеку праці. Права людини, держава, суспільство. 2014. № 3 (3). С. 1–9.
2. Балабанова Л.В. Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 407 с.
3. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. В. В. Бенях Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2016. - № 4(3). - С. 223-227.
4. Бакало Н.В. Управління організацією робочого часу на підприємстві та гнучкі форми зайнятості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 256–258.
5. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.
6. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
7. Богоявленська Ю.В. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 68-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_1_11
8. Бондаренко С. М. Роль ділового іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 195-200. Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal17/24-stati-17/2137-bondarenko-s-m-golembivska-v-v>
9. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2016. № 116. С. 200-208.
10. Бочко О. Ю. Стратегічне планування маркетингу й ефективність праці персоналу підприємства. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2015. № 4. С. 62-66. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_4_13
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 518 с
12. Гринюк Т.Ю. Сучасні проблеми поліпшення умов праці на підприємствах. Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ. 2014. Вип. 1. С. 121–127. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

Prpg_2014_1_20

13. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). - С. 80-82.

14. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ.: КНЕУ, 2016. 276 с.

15. Деєв Д.О., Бехтер Л.А. Шляхи вдосконалення маркетингової діяльності в області персоналу на ТОВ «Ювілейний». XVIII Міжнародної науково-практичної конференції. 2023. С. 2-3.

16. Діденко Є. В. Основи самоменеджменту: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спец. 051 "Економіка" за освіт. програмою "Економічна кібернетика". Харків: ХНУРЕ, 2019. 191 с.

17. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2018. – 389 с.

18. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf

19. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці НУХТ. 2018. Том 21. №6. С. 117–215.

20. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Ексоб, 2017. 384 с

21. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С.78-83.

22. Закон України «Про зайнятість населення» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2009, № 33, ст.170.

23. Захарчин Г.М. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу [Електронний ресурс] Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2016. № 846. - С. 62-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_13

24. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2017. 124 с.

25. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019 № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf

26. Касич А.О., Бурба О.А Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 147-151

27. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2018. – 248 с.

28. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.

29. Коваленко О.В. Маркетинг персоналу як комплекс реалізації кадрової стратегії промислового підприємства [Електронний ресурс] Економічний вісник університету. 2015. Вип. 25(1). С. 56-61. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_25\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_25(1)_11)
30. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 52-57.
31. Криворучко О.М. Обґрунтування концепції маркетингу персоналу [Електронний ресурс]. Економіка транспортного комплексу. 2016. Вип. 27. - С. 5-14. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3
32. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук. – К.: Кондор, 2015. – 296 с.
33. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навч. посіб. – Львів: Центр Європи, 2015. – 51 с.
34. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2017. 279 с.
35. Лакіза О. Атестація робочих місць за умовами праці: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Харків. 2016. 201 с.
36. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214
37. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2016. Том 8, Випуск 2. С.46-51.
38. Матвєєва Ю. Т., Мирошніченко Ю. О. Офіс-менеджмент: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2017. 206 с.
39. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
40. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар. – К.: МАУП, 2016. – 304 с.
41. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2016. - 392 с.
42. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83
43. Невмержицька С. М. Переваги та проблеми дистанційної форми зайнятості персоналу. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (7 травня 2020 року, м. Полтава): у 10 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2020. – Ч. 10. С. 32-35.
44. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів

та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.

45. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3 (154). С. 185-188

46. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. №14. С. 232-236

47. Новак В. О., Макаренко Л. Г., Луцький М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 424 с.

48. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ.: 2016. – 388 с.

49. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41

50. Офіційний сайт ТОВ «Ювілейний» <https://yuvileinyi.com.ua/>

51. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.

52. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2018. 150 с. https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebm/prishak_psihologiya_upravlinnya_v_organizaciyi/index_0.html

53. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 158-162

54. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 505 с.

55. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

56. Сівашенко Т. В., Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Чичкан-Хліповка Ю. М. Офісний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 616 с.

57. Стадник В. В. Менеджмент: підручник/ В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Вид-во «Академвидав», 2016. – 472 с.

58. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101

59. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141-145.

60. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. 2014. № 4. С. 66-68

61. Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. Глобальні та національні

проблеми економіки. 2016. № 14. С. 596–598

62. Шевчук С. П. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2015. 184 с.

63. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135

64. Яковлев О.А. Стан наукової розробки сутності та призначення атестації робочих місць за умовами праці в Україні Науковий вісник публічного та приватного права Випуск 6, том 1, 2018, с.182-186.

65. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: Psychological Review, New York: Harper, pp. 50, 370 – 396. - Режимдоступа: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

66. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, pp. 67, 737 – 743
–
Режимдоступа: https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management

67. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, pp. 81, 86 – 96 – Режимдоступа: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

68. Porter, L. and Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance, Homewood, Ill: Irwin Dorsey

69. Водянка Л. Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 403-409.

70. Дядик Т. В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 246-253.

71. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023. № 9.

72. Райко Д. В., Кролівець І.В. Особливості формування маркетингового персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами у системі управління персоналу. Ефективна економіка: електрон. журнал. 2023. № 8. 18 с.

73. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. Економіка і фінанси. 2022. Вип. 1. № 4. с. 34-47.

ДОДАТКИ