

бізнес-проектів суб'єктів господарювання є спрямованими саме на забезпечення належного рівня приязності підприємництву.

Ключові положення підтримки бізнес-проектів підприємств на рівні ЄС задекларовані у т.зв. 10 основних пріоритетах ЄС, що представлені Європейською Комісією [1]. Серед таких пріоритетів, зокрема, слід відзначити, насамперед, «активну позицію керівних органів і різних допоміжних інституцій ЄС щодо забезпечення економічного зростання та інвестиційного поживлення економічних процесів в умовах глобальної кризи і фінансових труднощів». З цієї метою в ЄС виокремлено напрямки, у яких пріоритетно здійснюється підтримка бізнес-проектів компаній. Ця ініціатива сприяла тому, що, попри фінансові кризи, все ж чимало суб'єктів господарювання у пріоритетних для ЄС сферах активно розвивались, посилювали свою конкурентні позиції, а також розширювали масштаби бізнесу.

Цікавим є досвід ЄС у сфері створення максимально сприятливих умов для доступу підприємств до різних джерел фінансування своїх бізнес-проектів [2, с. 10]. Так, лише завдяки ініціативі Європейського інвестиційного банку (EIB) в межах проекту «COSME» на період 2014-2020 рр. тільки для малих і середніх підприємств ЄС передбачено 1,4 млрд. європозик та інвестицій для покращення фінансового забезпечення бізнес-проектів [3, с. 16]. Також на рівні ЄС створено у 2015 р. Європейський фонд стратегічних інвестицій з початковим обсягом капіталу у розмірі 21 млрд. євро. Усе це, безумовно, сприяє активізації інвестиційної підтримки бізнес-проектів підприємств ЄС.

Серед інших практичних інструментів європейського досвіду підтримки бізнес-проектів компаній варто виокремити такі: надання гарантій стабільності та прогнозованості під час фінансування, пропагування стратегії нових експортних можливостей на ринках третіх країн, розвиток інноваційної інфраструктури, розроблення різноманітних інформаційних сервісів, розвиток електронного та цифрового середовища для бізнесу, поширення венчурного фінансування тощо.

1. *The EU explained: ten priorities for Europe.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. – 16 pp.
2. *The EU explained: competition.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.
3. *The EU explained: enterprise.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.

Р.О. ВИННИЧУК

Національний університет "Львівська політехніка"

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Винничук Р.О., 2018

Зважаючи на сучасні тенденції в економіці та управлінні організаціями, на перший план виходять процеси по залученню талантів та ефективному менеджменту. Тому спеціалісти з управління персоналом шукають інноваційні методики та інструменти для вдосконалення своєї діяльності. Зокрема, їх погляди все частіше звертаються до маркетингових засобів, розуміючи потребу вигідно представити компанію на ринку з точки зору її привабливості для потенційних

працівників. Клієнтоорієнтованість, на яку вже давно роблять акцент маркетологи, добралася і до процесів управління персоналом. Працівник тепер розглядається не як ресурс чи робоча одиниця, а як клієнт, якому треба забезпечити належні умови та якого треба в першу чергу зацікавити. При чому, в контексті клієнтоорієнтованості та концепції h2h (Human to Human), бізнес починає орієнтуватися на конкретного працівника, який має свої цінності, світогляд та потреби. Працівники розглядаються як клієнти внутрішні, а колишні працівники та кандидати на посади, а також перспективні працівники і таланти, позиціонуються як клієнти зовнішні. З усвідомленням потреби роботи з працівниками як з клієнтами, в управлінні персоналом прийшло поняття позиціонування підприємства з точки зору місця праці та HR-бренду, запозичене з поняття бренду виробника чи бренду продукції в маркетингу. HR-бренд передбачає формування позитивного іміджу та стійкої репутації організації, як працедавця. Іншими словами, за допомогою роботи з засобами масової інформації, соціальними мережами, виставковою діяльністю тощо, формується уявлення про організацію, як про місце, де хочеться працювати. Менеджери з персоналу використовують різноманітні методики, здебільшого запозичені в маркетингу, для просування на ринку праці своєї організації. Окрім бренду працедавця слід звертати увагу на поняття талант-бренду організації, яке появилось порівняно недавно і є більше неформальною характеристикою організації. Талант-бренд ґрунтується здебільшого на відгуках зовнішніх клієнтів організації серед яких, як було зазначено вище є колишні працівники, кандидати, які приходили на співбесіди тощо. Можна провести аналогію між талант-брендом та відгуками покупців про той чи інший товар. Ці відгуки не залежать від одноразових спрямованих акцій, як у випадку з HR-брендом, але і від щоденної роботи з працівниками, зокрема від постійного дослідження та моніторингу ринку праці, вивчення основних тенденцій в галузі та в управлінні персоналом, ретельне відслідковування вільних вакансій, методів конкурентів у роботі з персоналом, вимог резюме пошукачів, і особлива робота з професійними соціальними мережами на кшталт LinkedIn для пошуку та залучення талантів як особливої категорії працівників. Взагалі, слід зазначити, що багато маркетингових інструментів використовуються та є дієвими на всіх ланках системи управління персоналом – від пошуку та залучення персоналу, його адаптації, розвитку та мотивації, аж до моменту звільнення.

Ще одним методом, який перекочував з маркетингу в HR є трирівневий аналіз продукту. На першому рівні маркетинг розглядає сутність продукту як базову його можливість задовольняти потреби споживачів та вирішувати їх проблеми. Другий етап говорить про фактичний продукт, тобто про порівняння з аналогами, товарами конкурентів, дизайн, упаковку, комплектацію тощо. І нарешті на третьому етапі, який пов'язаний з додатковим продуктом, надаються додаткові послуги як гарантія, монтаж, страхування, доставка тощо. За цією аналогією в управлінні персоналом на першому етапі місце праці позиціонується з точки зору базової вигоди для працівника – можливість обміняти знання та навички на матеріальні ресурси, а також в потребі використання знань та досвіду у повсякденній діяльності. Фактичний продукт проводить паралель з основними характеристиками організації – характер та розмір винагорода, сутність самої роботи, умови праці тощо. І основний для залучення талантів рівень – третій – додаткова винагорода, де йде мова про бренд працедавця, корпоративну культуру організації, особливості нематеріальної мотивації, можливість до розвитку та кар'єрного зростання. Зокрема, на цьому рівні розглядається поняття EVP (Employer Value Proposition) – ціннісна пропозиція працедавця, де мова йде про переваги організації, відмінності від конкурентів, які мають значення для цільової аудиторії. Формування ціннісної пропозиції для залучення талантів відбувається у кілька етапів: чітка постановка цілей, визначення цільової аудиторії – хто саме цікавить організацію-працедавця, деталізація переваг, акцентування на основних відмін-

ностях від конкурентів та на сильних сторонах компанії, донесення двосторонніх очікувань та достовірних фактів, врахування організаційних змін та перегляд ціннісних пропозицій.

Окрім пошуку та залучення працівників, маркетингові інструменти можна використовувати в процесі адаптації працівника в організації. Наприклад, новою тенденцією в управлінні персоналом є використання карти досвіду працівника. Ця методика також імплементована з маркетингового підходу карти досвіду споживача, яка передбачає збір інформації впродовж всього споживчого циклу – від прийняття рішення про покупку до післяпродажного обслуговування. Для планування ефективного проведення адаптаційної програми ця методика також себе оправдовує. Менеджери з управління персоналом збирають та аналізують інформацію нових працівників організації, які проходили адаптаційний період, виділяючи переваги, недоліки, труднощі, час проходження адаптаційних етапів, відповідність очікуванням працівника, його моральний та психологічний стан впродовж адаптації і таке інше. На основі цієї інформації робляться загальні рішення та вносяться корективи у адаптаційні програми.

Попри ефективну адаптацію, не менш важливим є втримання працівника. Поряд з традиційними та поширеними методами втримання працівників, можна використовувати маркетинговий ланцюжок цінності – створення такої ієрархії процесів з управління персоналом, яка формуватиме в результаті максимальну цінність для працівника. Тут і сильна позитивна корпоративна культура, яка демонструє працівникам, як все працює; і залученість працівників до виробничих та управлінських процесів компанії, яка відображає, як працівник відчуває, як все працює насправді; і формування системи управління знаннями та сприятливих можливостей для розвитку працівників; позитивне робоче середовище та відчуття важливості своєї праці, а також гордість за свою компанію – все те, що справді цінується працівниками в сучасному світі.

Для формування загальної HR-стратегії підприємства можна використовувати такий маркетинговий інструмент як PESTEL-аналіз, що передбачає розгляд різних факторів, які впливають на управління персоналом: політичних (ситуація в країні, стан ринку праці), економічних (інфляція, рівень податків та оплати праці), соціальних (споживчі переваги, теорія поколінь, демографія), технологічних (стан розвитку техніки та технології, тенденція до диджіталізації hr-процесів, розвиток штучного інтелекту, запровадження hr-аналітики), екологічних (тренди зелених офісів, сортування сміття, соціальна відповідальність) та юридичних (трудове законодавство, права та обов'язки, вимоги до документів). Детально проаналізувавши ці дані та оформивши їх в єдину таблицю, спланувати HR-стратегію підприємства буде простіше. PESTEL-аналіз можна також доповнити і SWOT-аналізом, виділивши серед цих факторів сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом організації, та звернувши увагу на ймовірні загрози зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином можемо впевнено стверджувати, що маркетингові інструменти можна і треба використовувати в процесах управління персоналом організації, оскільки вони можуть значно спростити і підвищити ефективність різноманітних hr-заходів. Тому побутує думка, що кожен менеджер з персоналу повинен мислити і як маркетолог, розуміти ключові методики та правила і вміти ефективно і правильно позиціонувати свою організацію на ринку праці.