

«УНІВЕРСИТЕТ» КРОК»

Кафедра маркетингу та поведінкової економіки

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

Конкурентні стратегії маркетингу персоналу на ринку праці

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

А.О.Тацька

Науковий керівник

Петрова Ірина Леонідівна
доктор ек. наук, професор

Київ — 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА РИНКУ ПРАЦІ.....	6
1.1. Поняття та суть маркетингу персоналу.....	6
1.2. Основні принципи маркетингу персоналу.....	10
1.3. Роль маркетингу персоналу на ринку праці.....	13
1.4. Теоретичні підходи до конкурентних стратегій маркетингу персоналу.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ ТА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ.....	36
2.1. Огляд сучасного ринку праці.....	36
2.2. Аналіз конкурентних стратегій маркетингу персоналу в організаціях.....	43
2.3. Визначення основних факторів впливу на конкурентність маркетингу персоналу.....	60
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ.....	71
3.1. Аналіз та порівняльна оцінка конкурентних стратегій маркетингу в підприємствах різних галузей.....	75
3.2. Впровадження та вплив конкурентних стратегій на ефективність підприємств.....	49

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення конкурентних стратегій маркетингу персоналу.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Сучасний ринок праці є висококонкурентним. Компанії змушені постійно шукати шляхи для того, щоб залучити та утримати найкращих працівників. Одним із важливих інструментів у цьому є конкурентні стратегії маркетингу персоналу.

Конкурентні стратегії маркетингу персоналу - це комплекс заходів, які спрямовані на створення конкурентної переваги компанії на ринку праці. Вони дозволяють компанії залучати та утримувати найкращих працівників, а також підвищувати їхню лояльність.

У сучасних умовах працівники мають широкий вибір можливостей для працевлаштування. Це змушує компанії постійно шукати шляхи для того, щоб виділитися з-поміж конкурентів і залучити найкращих працівників.

Працівники все більше цінують такі фактори, як баланс роботи та особистого життя, можливості для професійного розвитку, корпоративна культура та соціальна відповідальність компанії. Компанії повинні враховувати ці потреби у своїх конкурентних стратегіях маркетингу персоналу. Наприклад, працівники все частіше шукають роботу, яка буде дозволяти їм мати здоровий баланс між роботою та особистим життям. Компанії, які пропонують своїм працівникам гнучкі умови праці, такі як віддалена робота або скорочений робочий день, мають перевагу перед конкурентами.

Також працівники все більше цінують можливості для професійного розвитку. Компанії, які пропонують своїм працівникам програми розвитку та навчання, можуть підвищити їхню продуктивність і лояльність.

Корпоративна культура також є важливим фактором для працівників. Компанії з позитивною корпоративною культурою, яка цінує своїх працівників, мають більшу ймовірність залучити та утримати найкращих працівників.

Важливим фактором для працівників можна назвати і соціальну відповідальність. Працівники все більше хочуть працювати в компаніях, які роблять внесок у суспільство. Сучасні технології можуть допомогти компаніям

ефективніше реалізовувати конкурентні стратегії маркетингу персоналу. Наприклад, компанії можуть використовувати соціальні мережі для пошуку та залучення кандидатів, а також для підвищення лояльності працівників.

Також компанії можуть використовувати аналітику даних для отримання інформації про своїх працівників та конкурентів. Ця інформація може бути використана для розробки більш ефективних конкурентних стратегій маркетингу персоналу.

Мета дослідження полягає в теоретичному та емпіричному аналізі конкурентних стратегій маркетингу персоналу на ринку праці.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Розкрити теоретичні аспекти маркетингу персоналу на ринку праці.
2. Проаналізувати сучасний ринок праці та конкурентні стратегії маркетингу персоналу в організаціях.
3. Визначити основні фактори впливу на конкурентність маркетингу персоналу.
4. Провести емпіричне дослідження конкурентних стратегій маркетингу персоналу в підприємствах різних галузей.
5. Оцінити вплив конкурентних стратегій на ефективність підприємств.
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення конкурентних стратегій маркетингу персоналу.

Об'єктом дослідження є конкурентні стратегії маркетингу персоналу на ринку праці.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти конкурентних стратегій маркетингу персоналу на ринку праці.

У дослідженні використані такі **методи**: аналітичний метод, статистичний метод, емпіричний метод, метод експертних оцінок, метод порівняльного аналізу.

Проведене дослідження має важливу **практичну значущість** для компаній, що діють на ринку праці, оскільки воно спрямоване на вирішення ключових завдань у сфері управління персоналом. Рекомендації, що

впливають із дослідження, мають потенціал покращити не лише якість управління персоналом, а й фінансові показники ефективності компаній. Реалізація вказаних стратегій може допомогти підприємствам залучати та утримувати талановитий персонал, підвищувати їхню конкурентоспроможність і, врешті-решт, досягати більш високих фінансових результатів.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА РИНКУ ПРАЦІ

1.1. Поняття та суть маркетингу персоналу

У сучасному розвитку маркетингу як самостійного наукового напрямку відзначаються значущі досягнення, які спричинили формування певної підсистеми для дослідження його об'єкта. Ця підсистема виражає процес наукової спеціалізації і призводить до відповідної інституалізації. Формування системи наук про маркетинг відбувається у різних напрямках, одним із яких є маркетинг персоналу.

Маркетинг персоналу (МП) представляє собою відносно новий концепт у світовій практиці управління людськими ресурсами, і його застосування почало знаходити своє визнання на початку 90-х років минулого століття. Проте в Україні цей аспект маркетингу персоналу до сьогодні не здобув широкого розповсюдження. Лише окремі вітчизняні компанії включають МП до свого арсеналу завдань, що вирішуються службами з управління персоналом. Це відбувається через те, що багато керівників підприємств сприймають маркетинг переважно у контексті збуту товарів та їхнього продвигання на ринок, і не завжди розглядають його як ефективний інструмент управління персоналом [2; 6].

В сучасних економічних умовах виявляється, що потреба в маркетингу не лише зростає, а й охопила різноманітні сфери діяльності. Ця тенденція не є випадковою, оскільки вона є природною реакцією на надмірну настирливість ринку, що постійно розвивається. Ситуація на ринку праці є складною, і в деяких галузях вона є навіть більш актуальною, ніж на ринках збуту і капіталу. Тому в управлінні персоналом маркетингові технології стають необхідними так само, як і в інших сферах діяльності [8].

У вітчизняній та зарубіжній літературі існують різні підходи до розкриття змісту категорії "маркетинг персоналу". Наприклад, Л. В. Балабанова [2] розглядає маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності, спрямованої на ефективне планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства необхідним персоналом, розвиток і використання кадрів, а також мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства та задоволення потреб персоналу.

З іншого боку, згідно з поглядом Н. П. Беляцького [4], маркетинг персоналу – це умова росту кадрового потенціалу за рахунок пошуку та залучення необхідної робочої сили. Л. М. Черчик [9, с.35] розглядає маркетинг персоналу як важливу складову кадрової політики організації, яка реалізується через вирішення комплексу завдань служби управління персоналом.

Ф. М. Русинов [4] визначає маркетинг персоналу як філософію та стратегію управління людськими ресурсами, особливу функцію служби управління персоналом. Загальний висновок з аналізу наукових публікацій полягає в тому, що маркетинг персоналу – це не просто окремий напрямок, а частина стратегії управління людськими ресурсами. Його мета – оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення умов, що сприяють підвищенню ефективності праці та розвитку партнерських і лояльних відносин між співробітниками та підприємством.

Маркетинг персоналу – це складний процес, який включає в себе ряд ключових елементів, що визначають його суть та функціонування.

1. Наймані працівники:

- Основний елемент маркетингу персоналу – це самі працівники. Вони мають ряд якісних характеристик, таких як освіта, досвід роботи, навички та особистісні якості. Вибір кваліфікованих та відповідних працівників є важливим етапом у процесі маркетингу персоналу [8].

2. Ціна праці:

- Це визначається попитом і пропозицією на ринку праці. Роботодавець пропонує певну ціну за право використовувати працю працівника. Ця ціна

визначається ринковими умовами і може змінюватися залежно від різних факторів.

3. Система законодавчих актів:

- Законодавство, що регулює умови залучення і використання робочої сили, також є важливим елементом. Відповідні правові норми визначають права та обов'язки як працівників, так і роботодавців [28].

4. Інформаційні системи:

- Для успішного маркетингу персоналу важливо мати доступ до інформації про ситуацію на ринку праці. Інформаційні системи надають дані про доступність робочих місць, рівень заробітної плати та інші фактори, що впливають на вибір роботодавця.

5. Посередницькі послуги:

- Комплекс організацій, що надають послуги посередництва на ринку праці, також важливий елемент. До них входять державні служби зайнятості, рекрутингові фірми та інші структури, які допомагають знаходити відповідності між працівниками і роботодавцями.

6. Організації навчання та консультування:

- Це включає у себе заклади навчання, центри підготовки кадрів та інші організації, які здійснюють навчання та консультування працівників. Це сприяє підвищенню кваліфікації працівників і підготовці їх до ринкових вимог [35].

7. Робочі місця та роботодавці:

- Остаточним елементом є наявність робочих місць та роботодавців, які визначають загальний попит і пропозицію на ринку праці [28].

Усі ці елементи взаємодіють і спільно формують систему маркетингу персоналу, спрямовану на ефективне управління людськими ресурсами в умовах сучасного ринку праці.

Область проблем у маркетингу персоналу охоплює реалізацію "кадрового голоду" - ситуацію, коли не вистачає персоналу необхідної кваліфікації на ринку праці. Маркетинг персоналу вирішує цю проблему, враховуючи інтереси конкретної організації. Процес покриття потреб в персоналі включає такі етапи.

Таблиця 1.1

Процес покриття потреб в персоналі

Етап	Завдання
Маркетингові дослідження в сфері МП	
Визначення потреби організації в персоналі різних кваліфікацій	Визначення кількості та якості персоналу, необхідного організації для досягнення її цілей
Діагностика кадрового потенціалу підприємства	Визначення наявного персоналу, його кваліфікації, досвіду, мотивації
Дослідження кадрової політики конкуруючих підприємств	Оцінка кадрової політики конкурентів, визначення їхніх конкурентних переваг у сфері залучення та утримання персоналу
Аналіз ринку робочої сили та визначення джерел покриття потреб	
Внутрішні джерела (розвиток внутрішніх кадрів)	Визначення можливості задовольнити потребу в персоналі за рахунок переміщення працівників з інших підрозділів, підвищення їхньої кваліфікації, навчання та розвитку
Зовнішні джерела (залучення персоналу ззовні)	Визначення можливості задовольнити потребу в персоналі за рахунок залучення працівників ззовні
Шляхи покриття потреб в персоналі	
Активні шляхи	Залучення персоналу ззовні шляхом активного пошуку та залучення кандидатів
Пасивні шляхи	Залучення персоналу ззовні шляхом створення позитивного іміджу організації як роботодавця

Ці етапи і шляхи покриття потреб в персоналі визначаються конкретними умовами та стратегіями організації, сприяючи ефективному вирішенню проблеми "кадрового голоду" [50].

Організації мають внутрішні джерела, які допомагають їм в покритті потреб у персоналі, і важливо враховувати різні напрями.

Переміщення співробітників між підрозділами включає в себе процес переведення працівників з одного відділу в інший для оптимального використання їхніх навичок та здібностей. Переміщення сприяє більш ефективному розподілу робочих сил у межах організації, забезпечуючи максимальне використання талантів працівників та враховуючи їхні індивідуальні особливості.

Кар'єрний ріст співробітників передбачає підняття працівників на вищі сархичні рівні для розвитку їхніх професійних навичок та кар'єрного зростання.

Організації залучають співробітників до програм та навчань, що допомагають їм розвиватися та підніматися по кар'єрній лестниці в межах компанії.

Створення нових ролей для співробітників на попередніх посадах включає в себе визначення нових функцій та обов'язків для працівників на їхніх попередніх робочих місцях. Це дозволяє пристосовувати ролі працівників до змін у вимогах організації та розвивати їхні професійні компетенції.

В цілому, ці стратегії сприяють ефективному управлінню та розвитку персоналу в організації, що є важливим фактором для досягнення успіху та конкурентоспроможності на ринку. Зазначимо, що в усіх цих випадках виникає необхідність додаткового навчання працівників. Остаточним етапом діяльності з покриття потреби в персоналі є вибір оптимальних або комбінованих шляхів та джерел відповідно до можливостей підприємства та ситуації на ринку праці.

Слід відзначити, що одним із шляхів покриття потреби в персоналі є лізинг персоналу. Лізинг персоналу полягає в тому, що підприємство використовує робочу силу, надану іншою компанією на основі довгострокового або короткострокового договору. Цей метод є характерним для сучасного інноваційного управління персоналом. Після закінчення терміну дії договору орендатор може повернути робочу силу лізингодавцю або укласти новий договір [22].

Отже, маркетинг персоналу є системою, яка дозволяє суб'єктам оцінювати ринок праці, приймати управлінські рішення в сфері працевлаштування та сприяти зайнятості. Це є основою для прийняття стратегічних та тактичних рішень на ринку праці, що забезпечує ефективність діяльності його суб'єктів. Застосування маркетингу в управлінні персоналом є важливою умовою успішної роботи підприємств, оскільки працівники є ключовим ресурсом для досягнення їхніх цілей.

1.2. Основні принципи маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу розглядає робоче місце як об'єкт, що представляє собою продукт, який продається на ринку праці. Компанії прагнуть створити

такі робочі місця та умови праці, які можна вигідно "продати" для приваблення більш кваліфікованих спеціалістів. У цьому процесі суб'єктами маркетингу персоналу є наймані працівники, організації, які надають посередницькі послуги на ринку праці, а також організації, що проводять навчання та консультування працівників.

У контексті маркетингу персоналу кожен суб'єкт виконує конкретні функції, проте жоден з них, з ряду об'єктивних причин, не може самостійно виконати всі маркетингові завдання. Тут важливо встановити координацію та взаємодію між різними суб'єктами для досягнення успішного результату. Це особливо актуально через обмеженість ресурсів, таких як фінанси та інформація [14].

Маркетинг персоналу, подібно до класичного маркетингу, ґрунтується на певних принципах. До найважливіших з них відносять:

1. Відповідність кадрових стратегій принципам кадрової політики підприємства.
2. Стратегічний підхід до формування кадрового складу, враховуючи перспективи розвитку підприємства.
3. Реалізація активної позиції на ринку праці з метою впливу на процеси формування трудових ресурсів.
4. Забезпечення відповідності умов роботи вимогам ринку праці та певних кваліфікаційних груп працівників [29].

Ці принципи визначають стратегічний підхід до управління персоналом, спрямований на максимальне задоволення потреб підприємства та працівників в умовах ринкової конкуренції.

Згідно з вказаними принципами, маркетингова діяльність в галузі управління персоналом включає в себе ряд завдань, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Оскільки людські ресурси є ключовим ресурсом організації, важливо виділити такі завдання маркетингової діяльності в управлінні персоналом:

1. Аналіз ринку праці та прогнозування його кон'юнктури.
2. Підтримка відповідності попиту та пропозиції персоналу підприємства.
3. Аналіз кадрового потенціалу та рівня його використання.
4. Формування ринкових стратегій управління персоналом.
5. Комунікаційна діяльність.
6. Управління маркетингом кадрового забезпечення [44].

Маркетинг персоналу, як вид управлінської діяльності, виконує ряд важливих управлінських функцій. Різні науковці визначають різні підходи до функцій МП. Зокрема, В. Г. Воронкова поділяє їх на загальні та специфічні.

Таблиця 1.2

Загальні та специфічні функції маркетингу

Функція	Опис
Загальні функції	
Планування	Встановлення цілей та підцілей управлінської діяльності, визначення етапів реалізації.
Організація	Вибір структури об'єкта та суб'єкта управління, реалізація їх взаємостосунків.
Координація	Регулювання, корегування, активізація дії органів управління.
Контроль	Облік і аналіз управлінської діяльності.
Обробка і осмислення інформації	Для розуміння діалектичного розвитку об'єкта управління.
Прогноз	Можлива оцінка явищ і процесів, характерних для об'єкта управління.
Специфічні функції	
Наймання і відбір персоналу	Визначення потреби в персоналі, пошук і відбір кандидатів, оформлення на роботу.
Розстановка кадрів	Розподіл працівників за посадами, встановлення підпорядкування, визначення сфери відповідальності.
Планування ділової кар'єри	Розробка індивідуальних планів розвитку працівників, просування по службі.
Атестація фахівців	Оцінка професійних знань, умінь і навичок працівників.
Формування резерву на висунення	Відбір працівників, які мають потенціал для просування по службі.
Професійно-кваліфікаційне просування	Розвиток професійних знань, умінь і навичок працівників.

Ці функції спрямовані на досягнення оптимального використання людських ресурсів та вплив на ринкові процеси в управлінні персоналом підприємства.

1.3. Роль маркетингу персоналу на ринку праці

Прийняття рішення щодо пошуку роботи подібно до процесу вибору товару покупцем, де вихідним фактором є незадоволена потреба. Незадоволені потреби є основними мотиваторами для подальших дій. Аналогічно до покупця, який збирає інформацію, оцінює альтернативи і приймає рішення про покупку, особи, що шукають роботу, мотивуються незадоволеними потребами [5, с. 12].

Теорія мотивації Маслоу, класифікуючи потреби на різних рівнях, вказує, що мотивація для дій, таких як прийняття рішення почати працювати, виникає з бажання задовольнити потреби на різних рівнях. Ці потреби включають фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби визнання і потреби самовираження [17, с. 64]. Те, які саме з цих незадоволених потреб сильніше впливають на рішення про початок роботи, залежить від особистості і статусу цільової групи.

Потреби, які визначають майбутні дії індивіда у пошуку роботи, виражаються через систему цінностей. Ринок праці, як складна економічна категорія, взаємодіє з різними чинниками, що визначають життєдіяльність суспільства. Аналіз процесів на ринку праці та їх вплив вимагає урахування структури та причин зміни його елементів у зв'язку з іншими чинниками.

У нашому розумінні, це пов'язано з тим, що взаємини на ринку праці мають виражений соціально-економічний характер і стосуються інтересів всього суспільства, а не лише працівників і роботодавців. Механізм ринку праці визначає рівні заробітної плати та зайнятості населення.

Маркетинг на ринку праці є системою, що дозволяє його суб'єктам оцінити стан ринку праці, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо найму та зайнятості. Це служить основою для стратегічних та тактичних рішень суб'єктів ринку праці, забезпечуючи ефективність їхньої діяльності.

Технологія управління персоналом включає в себе організацію процесів найму, відбору, прийому, оцінки, профорієнтації, навчання, управління

кар'єрою, мотивацією, організацією праці, управлінням конфліктами і стресами, соціальним розвитком підприємства та інші аспекти [16, с. 33]. Всі ці елементи утворюють систему управління персоналом, яка впливає на виробничий процес та соціальні відносини на підприємстві.



Рис. 1.1. Елементи системи управління персоналом

У сучасних умовах ринкової економіки управління персоналом виявляється ключовим елементом. Управління персоналом представляє собою систему принципів, методів і засобів, спрямованих на цілеспрямоване впливання на персонал з метою оптимального використання інтелектуальних та фізичних здібностей людей під час виконання трудових функцій для досягнення цілей підприємства [10, с. 35].

Персонал - це всі працівники організації, включаючи найнятих співробітників, а також власників і співвласників, які мають трудові відносини з підприємством і володіють відповідними кваліфікаціями та характеристиками. Основні ознаки персоналу включають умови трудових відносин, кваліфікаційні характеристики та спрямованість на досягнення цілей підприємства.

Маркетинг персоналу визнається важливою складовою управління персоналом і охоплює аналіз ринку праці, взаємодію з зовнішніми джерелами кадрів, стратегії управління персоналом, комунікаційну діяльність та управління маркетингом кадрового забезпечення. Маркетингова діяльність

персоналу включає визначення цілей, маркетингові рішення, аналіз ринку, споживачів та конкурентів.

Таблиця 1.3

Склад і зміст вимог до персоналу, які пред'являються працедавцем

Найменування груп вимог	Зміст показників, які утворюють групу вимог
1.Результативність праці	1.1.Якість праці - якість виконання посадових обов'язків, придатність результатів до використання суміжними ланками оргструктури, ретельність, акуратність. 1.2.Раціональність виконання, надійність представлених результатів. 1.3.Виконання завдань в строк.
2.Здібності працівника	2.1.Рівень освіти. 2.2.Основні і додаткові знання.2.3.Практичні навички. 2.4.Досвід роботи в певній сфері діяльності. 2.5.Навички виконання загальних функцій управління - здатність до раціонального планування і організації роботи, здатність пристосовуватися до нової ситуації у разі відхилення від накресленого раніше ходу вирішення завдання тощо. 2.6.Кмітливість - здатність швидко і диференційовано сприйматисуть справи. 2.7.Розумові і оціночні здібності – здібності аналізувати проблеми робити висновки. 2.8.Здатність до рішень і готовність відстоювати свої наміри,незважаючи на зовнішній опір.
3.Властивості особи працівника	3.1.Особові якості, необхідні для визначеного виду діяльності. 3.2.Здатність до сприйняття професійних навантажень - здатністьдо концентрації зусиль, пам'яті, уваги, вміння якісно виконуватироботу в умовах дефіциту часу. 3.3.Здатність до навчання. 3.4.Комунікабельність. 3.5.Зовнішній вигляд.
4.Мотиваційні установки до працівника	4.1.Сфера професійних інтересів. 4.2.Прагнення до самореалізації через професійне і посадове зростання службової кар'єри. 4.3.Зацікавленість в роботі конкретного підприємства по певнійпосаді або характеру роботи. 4.4.Визначеність власних професійних перспектив.

5.Професійна поведінка працівника	5.1.Готовність до праці – прояв власної енергії при виконанні завдань, інтенсивність праці, готовність до виконання завдань, що виходять за формальні рамки службової посади. 5.2. Особиста ініціатива. 5.3. Стиль спілкування в рамках професійних взаємовідносин зколегами, зовнішніми партнерами, клієнтами тощо. 5.4. Навички співпраці до взаємодопомоги з колегами по роботі. 5.5.Здатність до риторики або письмової роботи.
-----------------------------------	---

Маркетинг персоналу - це напрямок управлінської діяльності, спрямований на довготривале забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами. Основні принципи цього напрямку полягають у чіткій визначеності мети, рішучості та терпимості до результату. Маркетинг персоналу слід підпорядковувати загальній стратегічній меті підприємства, спрямованій на забезпечення потреб в персоналі як за кількістю, так і за якістю.

Концепція маркетингу персоналу включає створення трудового колективу, розподіл трудового потенціалу та обмін послугами між учасниками трудових відносин. Функції маркетингу персоналу включають сегментацію ринку праці, вибір цільових сегментів, позиціонування та репозиціонування підприємства на ринку праці, а також позиціонування персоналу.

Маркетинг персоналу спрямований на довгострокове забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та створення сприятливих умов праці для підвищення ефективності. Завданням цього підходу є викликати інтерес кандидатів, забезпечити їхнє бажання працювати на підприємстві та внести свій внесок у його розвиток. Маркетинг персоналу охоплює як службу персоналу, так і всіх співробітників, що несуть відповідальність за управління людськими ресурсами [62].

Таблиця 1.4

Зовнішні чинники, які визначають напрями маркетингу персоналу підприємства

Найменування чинника	Характеристика чинника
Ситуація на ринку праці	Визначається загальноекономічними, демографічними процесами, рівнем безробіття в заданому тимчасовому проміжку, структурою резервної армії праці і т. п.

Розвиток технології	Визначає зміну характеру і змісту праці, її предметної спрямованості, що у свою чергу формує зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовці і перепідготовці
Особливості соціальних потреб	Облік цього чинника дозволяє представити структуру мотиваційного ядра потенційних працівників підприємства, яке визначається характером відносин, які складаються в певний момент часу громадських і виробничих стосунків.
Розвиток законодавства	При вирішенні питань персоналу маркетингу варто враховувати кодекс трудового законодавства, його можливої зміни в майбутньому періоді часу, особливості законодавства в галузі охорони праці, зайнятості і тому подібне.
Кадрова політика підприємств-конкурентів	Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях-конкурентах з метою вироблення власної стратегії поведінки, спрямованої на зміну кадрової політики.

Внутрішні чинники визначаються як ті, які можуть бути суттєво вплинуті самим підприємством. Основні внутрішні чинники представлені в таблиці 3.

Модель розвитку персоналу дозволяє використовувати систему показників та маркетинговий аналіз діяльності підприємства.

Таблиця 1.5

Внутрішні чинники, які визначають напрями маркетингу персоналу

Найменування чинника	Характеристика чинника
Цілі організації	Цей чинник можна вважати загальним для "виробничого" маркетингу і персоналу-маркетингу. Чіткість і конкретність системи основи цілей визначає сувору спрямованість довгострокової політики підприємства. Його цілі і завдання формують стратегію маркетингу як в сфері виробництва і реалізації продукції, так і в сфері персоналу.
Фінансові ресурси	Точна оцінка потреби і можливостей підприємства у фінансуванні заходів щодо управління персоналом визначає вибір альтернативних або компромісних варіантів в сфері планування потреби в персоналі, його покриття, використання кадрів, їх підготовки і перепідготовки.
Кадровий потенціал організації	Цей чинник поширюється як на середовище маркетингової діяльності, так і на управління персоналом в цілому. Він пов'язаний з оцінкою можливостей фахівців кадрової служби, з правильним розподілом обов'язків між ними, що визначає успіх реалізації плану персоналу маркетингу.

Джерела покриття кадрової потреби	Цей чинник можна розглядати як внутрішній з точки зору можливості вибору підприємством тих джерел покриття кадрової потреби, яка відповідає його внутрішнім і зовнішнім чинникам: цілей підприємства, його фінансових ресурсів, тенденцій розвитку технологій тощо.
-----------------------------------	---

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що маркетинг персоналу представляє собою вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення підприємства людськими ресурсами. Ці ресурси формують стратегічний інтелектуальний потенціал, який дозволяє вирішувати конкретні цільові завдання.

Класична схема маркетингу в контексті персоналу полягає у наступному: створення продукту - формування трудового колективу; розподіл продукту через канали товароруку – управління розподілом та перерозподілом трудового колективу; обмін між учасниками ринку - обмін послугами між сторонами трудових відносин [49].

Отже, маркетинг на ринку праці слід розглядати як систему діяльності, що дозволяє суб'єктам ринку оцінювати стан ринку праці, прогнозувати його зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері найму (працевлаштування) та сприяння зайнятості. Такий підхід виступає основою для стратегічного та тактичного управління діяльністю суб'єктів ринку праці, забезпечуючи ефективність їх операцій.

1.4 Теоретичні підходи до конкурентних стратегій маркетингу персоналу

Стратегічне планування є важливим компонентом управління підприємством, спрямованим на досягнення його цілей через розробку конкретних стратегій або стратегічних планів. Цей процес є ключовим інструментом для прийняття управлінських рішень, спрямованих на нововведення та зміни в організації.

Однією з основних задач стратегічного планування є забезпечення ефективних інновацій і змін на підприємстві. Вибір правильної стратегії

відкриває широкі можливості для направлення ресурсів, залучення нових ресурсів та просування продукції та послуг.

У сучасних умовах підприємства мають стикатися з жорсткою конкуренцією та зростанням впливу споживачів на формування попиту на продукцію. Це вимагає перегляду систем управління та активного застосування інструментів стратегічного маркетингу та менеджменту. Стратегія маркетингу, спрямована на досягнення довгострокового успіху на ринку, є ключовою складовою цього процесу.

Терміни "стратегічний маркетинг", "маркетингова стратегія" і "стратегія з маркетингу" мають схожий зміст і вважаються тотожними в сучасній науковій літературі. Однак у літературі можна зустріти різні визначення цих термінів через різноманіття підходів до формування маркетингових стратегій для різних суб'єктів господарювання. Таке різноманіття пояснюється індивідуальними особливостями кожного підприємства в процесі розробки власної маркетингової стратегії.

Філіп Котлер визначає маркетингову стратегію як "логічну схему маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання" [9, с. 127]. Згідно з Жан-Жаком Ламбенем, маркетингова стратегія представляє собою "систематичний та безперервний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, а також розробка та виробництво товару (надання послуги), що дозволить компанії обслуговувати вибрані групи чи сегменти більш ефективно, ніж конкуренти; вивчення потреб та платоспроможного попиту споживача" [6, с. 160].

Майкл Мак-Дональд вказує, що маркетингові стратегії є "засобами досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-мікс" [9, с. 127]. Олівер Уолкер та Хейзел Бойд визначають маркетингову стратегію як "фундаментальну модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища".

Дейвід Хассі підкреслює, що маркетингова стратегія - це "діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб" [6, с. 160].

Сергій Ярославович Войтович надає найбільш повне визначення маркетингової стратегії, вказуючи на декілька ключових характеристик:

1. Довгострокова орієнтація. Маркетингова стратегія розглядається як план дій, орієнтований на довгострокову перспективу.
2. Засіб реалізації маркетингових цілей. Вона виступає як інструмент для досягнення маркетингових цілей підприємства.
3. Базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу. Розробка стратегії відбувається на основі аналізу ринкових умов та факторів.
4. Підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства. Маркетингова стратегія має своє місце в загальній ієрархії стратегій підприємства.
5. Виявлення сильних сторін підприємства. Складова стратегії - виявлення та використання сильних сторін, що формують конкурентну перевагу.
6. Складова частина певного процесу з логікою, послідовністю і циклічністю. Маркетингова стратегія вбудована у певний процес, який має свою внутрішню логіку, послідовність дій та циклічність.

Загальною ідеєю визначення Войтовича є те, що маркетингова стратегія - це комплексний та довгостроковий підхід, спрямований на досягнення стійкої конкурентної переваги через ретельне розуміння потреб та побажань клієнтів. Узагальнюючи, маркетингова стратегія охоплює всі аспекти від позиціонування компанії до реалізації конкретних маркетингових заходів, враховуючи різноманітні аспекти діяльності підприємства.



Рис. 1.2. Основні аспекти терміну “маркетингова стратегія”

У вітчизняних дослідженнях, Людмила Балабанова визначає маркетингову стратегію як "основні напрями зосередження зусиль, філософію бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей". Тим часом, за Тетяною Зайчук, маркетингова стратегія - це "сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій" [6, с. 159-160].

На вибір маркетингової стратегії впливає низка факторів, включаючи позицію підприємства на ринку, забезпеченість ресурсами, рівень витрат на виробництво та рівень конкуренції. Конкуренція у ринковому середовищі визначає регулювання діяльності підприємства та може призводити до суперництва між суб'єктами господарювання.

Адам Сміт вперше узагальнив теорію конкуренції у своїй праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" (1776 р.), де визначив конкуренцію як суперництво, що визначає рівень цін та сприяє встановленню

ідеального стану економіки. Він підкреслював необхідність гнучкості та швидкої реакції підприємств на зміни в зовнішньому середовищі.

Вчений-економіст Майкл Портер характеризував конкуренцію як динамічний процес, що розвивається через введення нових товарів, маркетингових стратегій, виробничих процесів та з'явлення нових ринкових сегментів.

Інші вчені, такі як Йозеф Шумпетер, розглядали конкуренцію як рушійну силу, що спонукає підприємства до пошуку нових ринків та можливостей. Для Шумпетера конкуренція виступала як фактор, який втрачає новаторську функцію підприємства після введення конкурентів на ринок, сприяючи тим самим розвитку нових ініціатив та пошуку інновацій.

Френк Найт надав таке визначення конкуренції: "ситуація, що складається між значною кількістю незалежних конкуруючих одиниць на ринку" [7, с.136].

Конкурентний стан підприємства визначається його конкурентоспроможністю, яка охоплює як саме підприємство, так і його продукцію. Дослідження конкурентоспроможності враховує різноманітні умови конкурентної боротьби на різних ринках, організаційно-економічні форми суб'єктів господарювання, структуру підприємства та характер комунікацій в ньому, ринкову орієнтацію інші фактори.

Залежно від конкретних особливостей досліджуваного підприємства, визначення конкурентоспроможності може мати свої власні характеристики. Різні вчені-економісти висловлюють різні точки зору на трактування конкурентоспроможності, які представлені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Погляди на трактування конкурентоспроможності вченими-економістами

Автор	Трактування
Бланк І.А.	Система характеристик, які оцінюють господарську діяльність господарства і впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку.
Должанський І.З., Загорна Т.О.	Властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби в порівнянні з аналогічними

	об'єктами, представленими на даному ринку. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.
Єрмолов М.О.	Відносна властивість, що відображає відмінність процесу розвитку даного виробництва від виробника-конкурента за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Іванов Ю.Б.	Система, що складається з безперервно взаємодіючих чинників та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги.
Фатхутдинов Р.А.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні, області) в даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.

Маркетинг персоналу (МП) - це філософія і стратегія управління людськими ресурсами, спрямована на задоволення потреб працівників та інтегрована в політику підприємства. МП розглядається як вид управлінської діяльності, спрямований на задоволення якісних і кількісних потреб у персоналі організації.

Конкурентна стратегія маркетингу персоналу - це система заходів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг організації в сфері залучення та утримання персоналу. Основні елементи конкурентних стратегій маркетингу персоналу включають:

1. Цілі та завдання. Конкурентна стратегія маркетингу персоналу повинна мати чіткі цілі та завдання, які відповідають загальній стратегії організації. Цілі та завдання повинні бути вимірними, досяжними, актуальними та терміновими.
2. Аналіз конкурентного середовища. Перед розробкою конкурентної стратегії маркетингу персоналу необхідно провести аналіз конкурентного середовища. Цей аналіз повинен включати дослідження конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також тенденцій на ринку праці.
3. Аналіз потреб потенційних працівників. Конкурентна стратегія маркетингу персоналу повинна бути розроблена з урахуванням потреб потенційних працівників. Цей аналіз повинен включати дослідження їх цінностей, мотивацій, а також їх очікувань від роботи.
4. Конкурентні переваги організації. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу повинні використовувати конкурентні переваги організації. Це

може бути, наприклад, висока зарплата, сприятливі умови праці, або можливість кар'єрного зростання.

5. Операційні заходи. Конкурентна стратегія маркетингу персоналу повинна бути реалізована за допомогою конкретних оперативних заходів. Це можуть бути заходи з просування організації як роботодавця, заходи з оцінки та відбору персоналу, або заходи з розвитку та навчання персоналу.

Конкурентність маркетингу персоналу залежить від багатьох факторів. До ключових елементів, які впливають на конкурентоспроможність маркетингу персоналу, відносяться наступні.

Таблиця 1.7

Ключові елементи конкурентоспроможності маркетингу

Фактор	Опис
Якість та ефективність маркетингових комунікацій	Маркетингові комунікації є важливим інструментом для формування позитивного іміджу організації як роботодавця. Вони повинні бути ефективними та спрямованими на цільову аудиторію.
Конкурентоспроможність заробітної плати та умов праці	Заробітна плата та умови праці є важливими факторами, які впливають на привабливість організації як роботодавця. Вони повинні бути конкурентоспроможними на ринку праці.
Партнерство з навчальними закладами	Партнерство з навчальними закладами дозволяє організації залучати високоякісних кадрів на ранніх етапах їх кар'єри.
Інноваційні підходи до управління персоналом	Інноваційні підходи до управління персоналом дозволяють організації виділитися серед конкурентів і забезпечити своїм працівникам конкурентні переваги.

Конкурентні стратегії маркетингу персоналу є важливим інструментом для забезпечення успіху організації в сфері залучення та утримання високоякісних кадрів. Для розробки ефективних конкурентних стратегій маркетингу персоналу необхідно враховувати всі ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність.

Інструменти та методи, що використовуються в конкурентних стратегіях маркетингу персоналу, можна поділити на дві основні групи:

Інструменти формування позитивного іміджу організації як роботодавця. Ці інструменти спрямовані на створення у потенційних працівників позитивного уявлення про організацію як роботодавця.

Таблиця 1.8

Інструменти формування позитивного іміджу організації як роботодавця

Інструмент	Опис
Маркетингові комунікації	Процес передачі інформації про організацію як роботодавця потенційним кандидатам. Може включати в себе такі канали, як: веб-сайт організації, соцмережі, реклама, участь у ярмарках вакансій.
Сайт організації як роботодавця	Особливий розділ веб-сайту організації, присвячений роботі в організації. Має містити інформацію про компанію, її культуру, можливості для працівників, умови праці та іншу важливу інформацію для потенційних кандидатів.
Партнерство з навчальними закладами	Співпраця організації з навчальними закладами для залучення високоякісних кадрів на ранніх етапах їх кар'єри. Може включати в себе такі заходи, як стажування, практики, програми подвійного диплому.
Участь у соціальних проектах	Активна участь організації у соціальних проектах, які відповідають її цінностям. Сприяє підвищенню іміджу організації як соціально відповідальної компанії.

Вибір конкретних інструментів та методів залежить від цілей та завдань конкурентної стратегії маркетингу персоналу, а також від особливостей організації та ринку праці.

Конкурентні стратегії маркетингу персоналу можна розділити на дві основні групи:

- Стратегії привабливості персоналу спрямовані на створення позитивного іміджу організації як роботодавця та залучення до організації високоякісних кадрів.
- Стратегії утримання персоналу спрямовані на збереження наявного персоналу та запобігання його втрати.

Стратегії привабливості персоналу спрямовані на створення позитивного іміджу організації як роботодавця. Цей позитивний імідж повинен створювати у потенційних працівників бажання працювати в організації.

До інструментів та методів, що використовуються в стратегіях привабливості персоналу, відносяться:

1. Маркетингові комунікації. Маркетингові комунікації спрямовані на поширення інформації про організацію як роботодавця серед потенційних працівників.

2. Сайт організації як роботодавця. Сайт організації як роботодавця повинен містити інформацію про організацію, її цінності, можливості кар'єрного зростання та інші фактори, які можуть бути цікавими потенційним працівникам.
3. Партнерство з навчальними закладами. Партнерство з навчальними закладами дозволяє організації спілкуватися з потенційними працівниками на ранніх етапах їх кар'єри.
4. Участь у соціальних проектах. Участь у соціальних проектах дозволяє організації продемонструвати свою соціальну відповідальність і привернути увагу потенційних працівників.

Стратегії утримання персоналу спрямовані на збереження наявного персоналу та запобігання його втрати.

До інструментів та методів, що використовуються в стратегіях утримання персоналу, відносяться:

1. Конкурентоспроможна заробітна плата та умови праці. Конкурентоспроможна заробітна плата та умови праці є одними з найважливіших факторів, які впливають на рішення працівників залишитися в організації.
2. Можливість кар'єрного зростання. Можливість кар'єрного зростання дозволяє працівникам відчувати, що їхня робота цінується і що вони мають можливість розвиватися.
3. Можливість навчання та розвитку. Можливість навчання та розвитку дозволяє працівникам підвищувати свої професійні навички та отримувати нові знання.
4. Сучасна корпоративна культура. Сучасна корпоративна культура, яка створює атмосферу довіри, співробітництва та підтримки, може бути важливим фактором, який впливає на рішення працівників залишитися в організації.

Вибір стратегій маркетингу персоналу залежить від цілей та завдань організації, а також від особливостей ринку праці.

Якщо організація прагне залучити до себе високоякісних кадрів, вона повинна сконцентруватися на стратегіях привабливості персоналу. Ці стратегії спрямовані на створення позитивного іміджу організації як роботодавця та поширення інформації про організацію серед потенційних працівників.

Якщо організація прагне зберегти наявний персонал, вона повинна сконцентруватися на стратегіях утримання персоналу. Ці стратегії спрямовані на створення умов, які будуть привабливими для працівників і спонукатимуть їх залишитися в організації.

На практиці організації часто використовують комбінацію стратегій привабливості та утримання персоналу. Це дозволяє їм забезпечити ефективність маркетингу персоналу та досягти своїх цілей.

Стратегії розвитку кар'єри та навчання персоналу є важливим елементом конкурентних стратегій маркетингу персоналу. Вони спрямовані на задоволення потреб працівників у розвитку та навчанні, а також на забезпечення їх кар'єрного зростання.

Стратегії розвитку кар'єри спрямовані на створення умов для професійного зростання працівників. Вони можуть включати такі заходи:

- Організація системи кар'єрного планування. Система кар'єрного планування дозволяє працівникам визначити свої кар'єрні цілі та розробити план їх досягнення.
- Розробка програми розвитку кар'єри. Програма розвитку кар'єри визначає конкретні заходи, які будуть реалізовані для підтримки кар'єрного зростання працівників.
- Надання можливості для ротації кадрів. Ротаційні програми дозволяють працівникам набувати нового досвіду та розвивати свої навички.
- Просування працівників на керівні посади. Просування на керівні посади є одним із найважливіших способів кар'єрного зростання.

Стратегії навчання персоналу спрямовані на підвищення професійної кваліфікації працівників. Вони можуть включати такі заходи:

1. Організація системи внутрішнього навчання. Система внутрішнього навчання дозволяє працівникам навчатися новим навичкам і знанням, не залишаючи організації.
2. Фінансування навчання працівників у навчальних закладах. Фінансування навчання працівників у навчальних закладах дозволяє працівникам отримати нові кваліфікації та навички.
3. Надання можливості для самоосвіти. Надання можливості для самоосвіти дозволяє працівникам самостійно розвивати свої навички та знання.

Для ефективного розвитку кар'єри та навчання персоналу організації повинні розробити стратегії, які відповідають їх цілям та завданням. Ці стратегії повинні бути спрямовані на задоволення потреб працівників у розвитку та навчанні, а також на забезпечення їх кар'єрного зростання.

При розробці стратегій розвитку кар'єри та навчання персоналу організації повинні враховувати такі фактори:

- Цілі та завдання організації. Стратегії розвитку кар'єри та навчання персоналу повинні відповідати цілям та завданням організації.
- Особливості ринку праці. Стратегії розвитку кар'єри та навчання персоналу повинні враховувати особливості ринку праці.
- Потреби працівників. Стратегії розвитку кар'єри та навчання персоналу повинні відповідати потребам працівників у розвитку та навчанні.

Ефективні стратегії розвитку кар'єри та навчання персоналу можуть принести організації такі переваги:

1. Підвищення продуктивності праці. Працівники, які мають можливості для розвитку та навчання, є більш продуктивними.
2. Зменшення плинності кадрів. Працівники, які мають перспективи кар'єрного зростання, менш схильні до звільнення.
3. Підвищення задоволеності працівників. Працівники, які мають можливості для розвитку та навчання, є більш задоволеними своєю роботою.

Стратегії розвитку кар'єри та навчання персоналу є важливим елементом конкурентних стратегій маркетингу персоналу. Вони дозволяють організаціям

залучати та утримувати високоякісних кадрів, а також підвищувати їхню продуктивність праці.

Виділимо підходи, які є найбільш поширеними при розробці конкурентних стратегій маркетингу персоналу.

Підхід, заснований на аналізі конкурентних сил, передбачає, що організація повинна дослідити конкурентне середовище на ринку праці, щоб визначити, які конкурентні сили впливають на залучення та утримання персоналу. Ці сили включають:

- Конкуренція організації.
- Працівників.
- Клієнтів.
- Поставників.
- Закони та нормативні акти.

Аналіз конкурентних сил дозволяє організації визначити, які конкурентні переваги вона має в порівнянні з конкурентами, а також які конкурентні загрози вона стикається. Ця інформація може бути використана для розробки конкурентної стратегії маркетингу персоналу, яка допоможе організації залучити та утримати високоякісних кадрів.

Підхід, заснований на аналізі потреб потенційних працівників, передбачає, що організація повинна дослідити потреби потенційних працівників, які є цільовою аудиторією організації. Ці потреби включають:

- Заробітну плату та умови праці.
- Можливість для розвитку та навчання.
- Сприятливу корпоративну культуру.
- Гнучкі умови праці.
- Баланс між роботою та особистим життям.

Аналіз потреб потенційних працівників дозволяє організації визначити, що важливо для цих працівників при виборі роботодавця. Ця інформація може бути використана для розробки конкурентної стратегії маркетингу персоналу, яка буде відповідати потребам потенційних працівників.

Підхід, заснований на аналізі конкурентних переваг організації, передбачає, що організація повинна дослідити свої конкурентні переваги, які можуть бути використані для залучення та утримання високоякісних кадрів. Ці переваги можуть включати:

- Репутацію організації як роботодавця.
- Стабільну фінансову ситуацію організації.
- Розвинену корпоративну культуру.
- Наявність можливості для розвитку та навчання.

Аналіз конкурентних переваг організації дозволяє організації визначити, які переваги вона може використовувати для залучення та утримання високоякісних кадрів.

Важливо зазначити, що ці підходи не є взаємовиключними. На практиці організація може використовувати комбінацію цих підходів для розробки конкурентної стратегії маркетингу персоналу, яка буде максимально ефективною.

Класифікація конкурентних стратегій маркетингу персоналу, запропонована В. А. Міщенко, є однією з найбільш поширених і ґрунтується на класифікації конкурентних стратегій, запропонованій Майклом Портером.

Конкурентні стратегії, орієнтовані на лідерство за витратами, спрямовані на забезпечення найнижчих витрат на персонал у порівнянні з конкурентами. Ці стратегії можуть реалізуватися за рахунок таких заходів, як:

- Залучення працівників з низькою кваліфікацією та зарплатою.
- Запровадження ефективних систем управління персоналом, які дозволяють скоротити витрати на персонал.
- Використовування аутсорсингу для виконання певних функцій, пов'язаних з персоналом.

Конкурентні стратегії, орієнтовані на диференціацію персоналу, спрямовані на створення унікальних переваг для персоналу, які будуть привабливими для потенційних працівників. Ці стратегії можуть реалізуватися за рахунок таких заходів, як:

- Пропозиція конкурентоспроможної заробітної плати та умов праці.
- Надання можливості для розвитку та навчання.
- Створення сприятливої корпоративної культури.

Конкурентні стратегії, орієнтовані на фокусування, спрямовані на задоволення специфічних потреб певної групи потенційних працівників. Ці стратегії можуть реалізуватися за рахунок таких заходів, як:

- Зосередження на певному сегменті ринку праці, наприклад, на молодих фахівцях, фахівцях з певними навичками або досвідом.
- Розробка програми залучення та утримання персоналу, яка відповідає потребам цієї групи працівників.

Вибір конкурентної стратегії маркетингу персоналу залежить від цілей та завдань організації, а також від особливостей ринку праці.

Організації, які прагнуть до лідерства за витратами, повинні зосередитися на зниженні витрат на персонал. Для цього вони можуть використовувати такі заходи, як залучення працівників з низькою кваліфікацією та зарплатою, запровадження ефективних систем управління персоналом, використання аутсорсингу.

Організації, які прагнуть до диференціації персоналу, повинні створити унікальні переваги для персоналу, які будуть привабливими для потенційних працівників. Для цього вони можуть пропонувати конкурентоспроможну заробітну плату та умови праці, надавати можливість для розвитку та навчання, створювати сприятливу корпоративну культуру.

Організації, які прагнуть до фокусування, повинні сконцентруватися на певній групі потенційних працівників і розробити програму залучення та утримання персоналу, яка відповідає потребам цієї групи працівників.

Вибір конкурентних стратегій маркетингу персоналу залежить від багатьох факторів, які можна розділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори включають фактори, які знаходяться поза контролем організації, але які можуть впливати на її діяльність. До зовнішніх факторів відносяться (таблиця 1.9).

Таблиця 1.9

Зовнішні фактори конкурентної стратегії

Зовнішній фактор	Опис	Вплив на маркетинг персоналу
Особливості ринку праці	Рівень безробіття, рівень зарплати, наявність спеціалістів з певними навичками та знаннями	Визначається конкурентоспроможність заробітної плати та умов праці, а також необхідність у додаткових пільгах для працівників.
Конкурентне середовище	Кількість конкурентів, їхня стратегія, а також їхні сильні та слабкі сторони	Визначається позиціонування організації як роботодавця, а також необхідність у додаткових заходах для залучення та утримання працівників.
Економічні фактори	Рівень економічного розвитку, темпи інфляції, курс валют	Визначається можливості організації пропонувати конкурентні умови праці, а також необхідність у додаткових заходах для залучення та утримання працівників.
Соціальні фактори	Зміни в цінностях, уподобаннях та потребах працівників	Визначається те, що працівники вважають привабливим у роботі, а також необхідність у змінах маркетингових комунікацій та інших заходів маркетингу персоналу.
Технологічні фактори	Розвиток нових технологій	Визначається необхідність у змінах вимог до працівників, а також необхідність у додаткових заходах для навчання та розвитку працівників.

Внутрішні фактори включають фактори, які знаходяться під контролем організації. До внутрішніх факторів відносяться (таблиця 1.10).

Таблиця 1.10

Внутрішні фактори конкурентної стратегії

Внутрішній фактор	Опис	Вплив на маркетинг персоналу
Цілі та завдання організації	Визначають, які працівники потрібні організації для досягнення успіху	Визначається необхідність у залученні працівників з певними навичками та знаннями, а також у розробці програм навчання та розвитку для працівників.
Корпоративна культура	Визначає цінності та норми поведінки в організації	Впливає на те, як працівники сприймають організацію як роботодавця, а також на те, як вони мотивуються на роботу в організації.
Фінансові можливості організації	Визначають, які витрати організація може дозволити собі на залучення та утримання персоналу	Визначається можливість організації пропонувати конкурентоспроможну заробітну плату та умови праці, а також додаткові пільги для працівників.

Економічні фактори, такі як рівень економічного розвитку, темпи інфляції, курс валют, впливають на можливості організації пропонувати конкурентні умови праці. Наприклад, у період економічного спаду організації можуть

зіткнутися з труднощами у залученні та утриманні високоякісних кадрів, оскільки вони не можуть пропонувати високі зарплати та інші вигоди.

Соціальні фактори, такі як зміни в цінностях, уподобаннях та потребах працівників, впливають на те, що працівники вважають привабливим у роботі. Наприклад, у сучасному суспільстві працівники все більше цінують можливості для розвитку та навчання, а також сприятливу корпоративну культуру.

Технологічні фактори, такі як розвиток нових технологій, впливають на те, які навички та знання потрібні працівникам. Наприклад, розвиток цифрових технологій вимагає від працівників нових навичок у галузі програмування, аналітики та інших сфер.

Інші аспекти, такі як демографічні зміни, кліматичні зміни та інші фактори, також можуть впливати на стратегії маркетингу персоналу. Наприклад, демографічні зміни, такі як старіння населення, можуть призвести до дефіциту робочої сили, що зробить залучення та утримання кадрів більш складним завданням для організацій.

Вибір конкурентних стратегій маркетингу персоналу є складним завданням, яке вимагає врахування багатьох факторів. Організації повинні проводити регулярний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, щоб адаптувати свої стратегії до змін.

Розглянемо успішні та не дуже вдалі стратегії персоналу. Apple є одним із найпривабливіших роботодавців у світі. Компанія успішно реалізує конкурентні стратегії маркетингу персоналу, які спрямовані на створення позитивного іміджу організації як роботодавця, а також на задоволення потреб працівників у розвитку та навчанні.

Одним із ключових елементів маркетингової стратегії Apple є її веб-сайт як роботодавця. Сайт містить інформацію про компанію, її цінності, можливості кар'єрного зростання та інші фактори, які можуть бути цікавими потенційним працівникам. Apple також активно використовує соціальні мережі для просування себе як роботодавця.

Крім того, Apple пропонує своїм працівникам широкий спектр можливостей для розвитку та навчання. Компанія має власну систему внутрішнього навчання, а також фінансує навчання працівників у навчальних закладах. Apple також надає своїм працівникам можливість брати участь у різних проектах, які дозволяють їм розвивати свої навички та знання.

Google є ще одним прикладом компанії, яка успішно реалізує конкурентні стратегії маркетингу персоналу. Компанія відома своєю сприятливою корпоративною культурою, яка цінує творчість, інновації та співпрацю. Google також пропонує своїм працівникам конкурентоспроможну заробітну плату та умови праці, а також можливості для розвитку та навчання.

Google активно використовує соціальні мережі для просування себе як роботодавця. Компанія також співпрацює з навчальними закладами для залучення студентів до своєї програми стажування.

До кейсів провалів віднесемо Enron та BP.

Enron була однією з найбільших енергетичних компаній у світі. Однак у 2001 році компанія збанкрутувала, а її репутація була підірвана через ряд фінансових скандалів. Цей скандал також негативно вплинув на імідж Enron як роботодавця.

Enron не приділяла достатньої уваги маркетингу персоналу. Компанія не мала ефективної системи просування себе як роботодавця, а також не пропонувала своїм працівникам конкурентоспроможні умови праці. Це призвело до того, що працівники стали втрачати довіру до компанії, що врешті-решт призвело до її краху.

BP є однією з найбільших нафтогазових компаній у світі. У 2010 році компанія стала винуватицею аварії на нафтопроводі Deepwater Horizon у Мексиканській затоці. Ця аварія призвела до загибелі 11 людей і забруднення навколишнього середовища.

Аварія на Deepwater Horizon негативно вплинула на імідж BP як роботодавця. Компанія стала асоціюватися з небезпекою та екологічною

шкодою. ВР довелося витратити значні кошти на відшкодування збитків, а також на відновлення своєї репутації.

Кейси успіху та провалів у впровадженні конкурентних стратегій маркетингу персоналу демонструють, що ефективність цих стратегій залежить від багатьох факторів. Організації повинні ретельно планувати та реалізовувати свої стратегії, а також регулярно проводити їхню оцінку.

Конкурентні стратегії маркетингу персоналу є важливим інструментом для забезпечення успіху організації в сфері залучення та утримання високоякісних кадрів. Ці стратегії спрямовані на створення позитивного іміджу організації як роботодавця, а також на задоволення потреб працівників у розвитку та навчанні.

Розробка нових інструментів та методів для реалізації конкурентних стратегій маркетингу персоналу дозволить організаціям більш ефективно досягати своїх цілей у сфері залучення та утримання персоналу. Дослідження впливу нових технологій на конкурентні стратегії маркетингу персоналу дозволить організаціям адаптувати свої стратегії до нових реалій. Дослідження впливу змін на ринку праці на конкурентні стратегії маркетингу персоналу дозволить організаціям своєчасно реагувати на зміни на ринку праці та забезпечувати собі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ ТА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ

2.1. Огляд сучасного ринку праці

Одним із надзвичайно актуальних завдань в післявоєнний період є стабілізація ринку праці, особливо з урахуванням появи різних соціальних груп, які постраждали від збройного конфлікту. Серед таких груп важливо враховувати внутрішньо переміщених осіб, включаючи дітей, жінок і людей з інвалідністю.

У зв'язку зі складною ситуацією на ринку зайнятості в Україні та значним відтоком працездатного населення до Збройних Сил України, сил територіальної оборони та волонтерських організацій, зростає потреба в максимально раціональному використанні робочої сили та забезпеченні сприятливого рівня адаптивності працездатного населення до змін на ринку праці. Це, в свою чергу, вимагає виважених державних рішень.

Розробка ефективної системи управління ринком праці, яка враховує питання освіти, розвитку спеціальних навичок, а також підвищення рівня соціального захисту й безпеки, стає ключовим елементом вирішення цих проблем. Кадровий потенціал є важливим фактором відбудови держави, і кваліфіковані кадри є фундаментом її економічного розвитку. Тому важливо створювати сприятливі умови для повернення населення у країну, співпрацювати з бізнесом для забезпечення роботою вимушених переселенців і координувати зусилля з навчально-виховним комплексом для підготовки кваліфікованих кадрів [39].

Дослідження ринку праці в Україні вже займались провідні науковці, такі як Г. Калетнік, А. Атрощенко, В. Близнюк, Л. Яценко, К. Жирій, А. Зануда, О. Київський, Н. Любомудрова, В. Гойчук, О. Пищуліна, К. Маркевич, В. Балдинюк, Л. Болтовська, А. Ярмолюк і інші. Вони висвітлили основні

проблеми ринку праці і надали пропозиції щодо їх вирішення. Проте, дослідження ринку праці в умовах війни росії проти України вимагає додаткових розвідок [17].

Війна значно змінила функціонування внутрішнього ринку праці в Україні. Протягом періоду з 24 лютого по 17 березня 2022 року було пошкоджено, знищено або захоплено російським агресором щонайменше 411 навчальних закладів, 36 закладів охорони здоров'я, 1600 житлових будинків, 26 заводів і складських приміщень, 15 аеропортів, 6 ТЕС/ГЕС. Більше 27% населення були змушені залишити постійне місце проживання, зокрема 36% населення віком 18–24 роки і 34% віком 25–34 роки [15]. Війна РФ проти українського народу призвела до різкого обмеження можливостей працевлаштування населення на територіях, де ведуться активні бойові дії, і змусила громадян змінити місце проживання, що призвело до погіршення ситуації у сфері зайнятості й доходів зайнятого населення.

Однією з найвідчутніших негативних наслідків кризи, викликаной війною, є втрата доходів значної частини працездатного населення. Дослідження групи "Рейтинг" показали, що доходи 64% українців зменшилися під час війни. У 18% респондентів дохід незначно зменшився, у 32% – суттєво, а 14% втратили майже весь дохід. Найбільших матеріальних втрат зазнали жителі Півдня та Сходу, а серед вікових груп особи 30–49 років. Лише 20,5% працюючих громадян не відчули зниження заробітної плати під час війни [16].

Умови воєнного стану також спричинили еволюцію діяльності бізнесу і ринку праці в Україні. Станом на 1 червня 2022 року на одну вакансію припадало вже 12 безробітних (на 1 червня 2021 року – 5 осіб) [14]. З втратою значної частини працездатного населення свого постійного місця роботи доходи громадян різко зменшилися, і їхні заощадження вичерпалися. Рівень безробіття зростає через уповільнення економічної активності зайнятого населення. Переселенці з прифронтових регіонів також долучилися до лав безробітних і виявили потребу в працевлаштуванні.

На рис. 1 представлена динаміка чисельності безробітних в Україні за період з 2018 по січень–травень 2022 року.

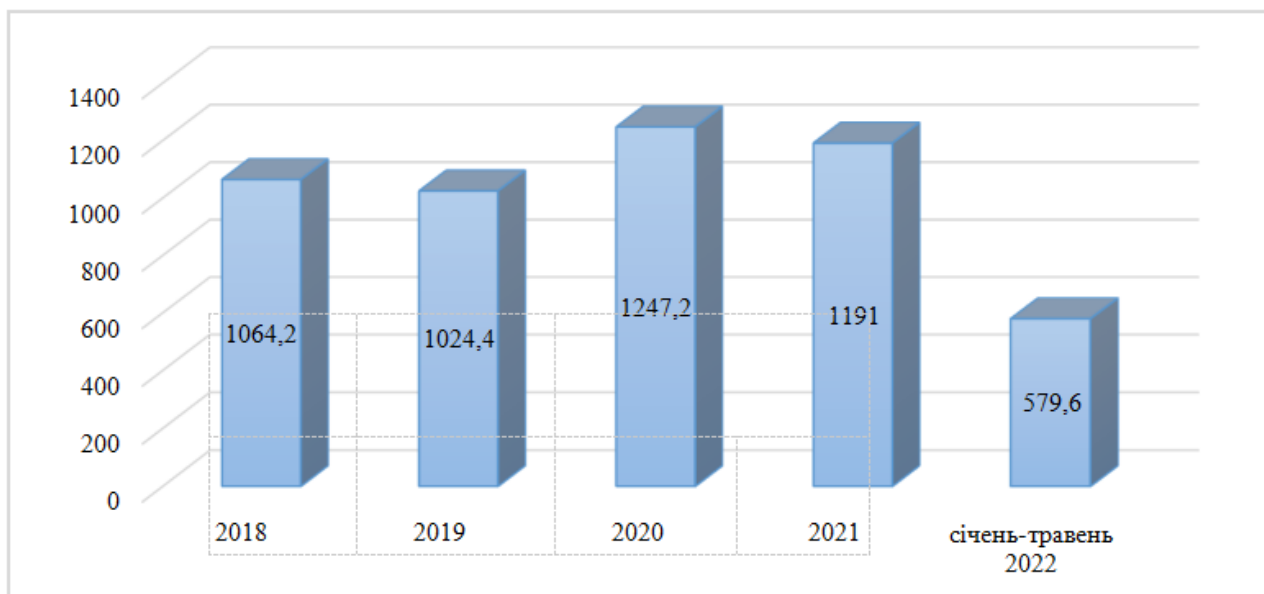


Рис. 1. 1. Кількість безробітних за методологією МОП в Україні, 2018–2021 р.; січень–травень 2022 р., тис. Осіб

Згідно з методологією Міжнародної організації праці у 2021 році кількість безробітних в Україні становила 1191 тис. осіб. Проте, за період січень–травень 2022 року цей показник вже сягнув 579,6 тис. осіб, свідчачи про збільшення безробіття внаслідок воєнної агресії Росії проти України.

Внутрішній ринок праці ускладнився через внутрішньо-переміщених осіб, що створили додатковий тиск на нього. Особливо на сході України, де більшість робочих місць пов'язані з промисловістю, виникли структурно-кваліфікаційні диспропорції порівняно з центральними та західними регіонами.

Війна значно обмежила трудові ресурси економіки, враховуючи непоправні втрати, смерті та каліцтва громадян. За даними ООН, понад 7 млн українців покинули країну, або тимчасово зареєструвалися на проживання у країнах ЄС, що призвело до тимчасової втрати трудових ресурсів у 5 млн осіб.

З іншого боку, рівень безробіття стримується наявністю внутрішніх вимушених мігрантів, мобілізацією, слабким матеріальним запасом міцності, яке змушує домогосподарства активно шукати роботу. Зовнішня міграція також

впливає на збільшення безробіття, але частина виїжджаючих не планує повертатися, хоча частина вимушених переселенців повернулася в Україну.

За даними Robota.ua, ринок праці в перші тижні війни майже зупинився, кількість вакансій зменшилася на 55–85%, порівняно з довоєнним періодом. Найвищий показник безробітних на 1 робоче місце в Херсонській, Луганській, Чернігівській та Запорізькій областях, а краща ситуація у Києві, Львові та Дніпропетровській області.

Таблиця 2.1

Кількість вакансій та безробітних за регіонами, січень–квітень 2022 р., тис.

од./ тис. осіб

Назва регіону / області	Кількість вакансій	Кількість безробітних	Навантаження на 1 робоче місце, осіб
Дніпропетровська	20,6	43,4	2,1
м. Київ	15,4	17,2	1,1
Полтавська	9,8	30,4	3,1
Львівська	14,1	23,0	1,6
Харківська	10,3	28,7	2,8
Одеська	9,4	21,9	2,3
Вінницька	8,1	29,6	3,7
Хмельницька	7,9	20,6	2,6
Кіровоградська	7,6	20,8	2,7
Київська	7,4	19,1	2,6
Черкаська	7,0	26,0	3,7
Запорізька	4,9	22,1	4,5
Житомирська	6,4	20,3	3,2
Сумська	5,7	20,8	3,6
Рівненська	5,6	18,3	3,3
Миколаївська	5,1	20,1	3,9
Волинська	5,5	13,4	2,4
Івано-Франківська	5,3	14,2	2,7
Донецька	4,5	15,6	3,5
Чернігівська	3,4	15,6	4,6
Тернопільська	4,9	13,8	2,8
Чернівецька	3,5	9,3	2,7
Закарпатська	2,9	8,4	2,9
Херсонська	2,3	13,3	5,8
Луганська	1,8	9,1	5,1

Для підтримки українського бізнесу та працюючого населення під час війни було вжито важливих заходів. Зокрема, прийнято Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 15.03.2022 р. № 2136-IX, Постанову Кабінету Міністрів України "Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах

воєнного стану" від 03.07.2022 р. № 221, та Постанову Кабінету Міністрів України "Деякі питання реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу, нарахування та виплати допомоги по безробіттю на період воєнного стану" від 19.03.2022 р. № 334.

Серед важливих ініціатив також є ухвалення Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб під час воєнного стану в Україні" від 20 березня 2022 р. № 331. Ця програма сприяє створенню нових галузевих та географічних векторів зайнятості в Україні та забезпеченню працевлаштування громадян у регіонах, де не ведуться активні бойові дії.

Додатковою ініціативою є програма компенсації витрат на оплату праці внутрішньо переміщеним особам (ВПО). Роботодавці отримують компенсацію у розмірі 6,5 тис. грн за кожного працевлаштованого вимушеного переселенця. Програма дозволяє отримати допомогу протягом 2 місяців з дати працевлаштування. За даними Міністерства економіки України, станом на кінець липня 2022 року роботодавці отримали понад 37,3 млн грн компенсації, і близько 9 тис. осіб вже працевлаштовано за цією програмою.

Сучасна ситуація на національному ринку праці характеризується значною конкуренцією за робочі місця. За різними експертними оцінками, кількість вакансій в Україні порівняно з періодом до початку військових подій зменшилась в 20 разів [17].

Важливим аспектом слід відзначити тенденцію зростання середньої заробітної плати, пов'язаної із вакансіями для дистанційної роботи. Цей показник річно збільшується і перевищує середню зарплату в Україні, яка за період з 2019 по 2022 роки в середньому становила 15 000 грн. У 2019 р. середня заробітна плата за дистанційну роботу становила 12 000 грн, у 2020 р. – 15 000 грн, у 2021 р. – 17 000 грн, у 2022 р. – 20 000 грн. Найбільше вакансій для дистанційної роботи знаходиться у категорії "ІТ, комп'ютери, Інтернет", де також встановлена найвища середня зарплата – 25 тис. грн [22].

Загальна ситуація на ринку праці буде залежати від тривалості бойових дій і повернення українських мігрантів. Після кількох місяців війни у квітні 2022 року почалося відновлення трудової активності, зупинка зниження кількості вакансій. Деякі великі підприємства, приєднані до Європейської Бізнес Асоціації, відновили свою роботу, хоча із певними обмеженнями, під час перших 100 днів війни близько 50% з них повернулися до нормальної діяльності; інші працюють частково чи з обмеженнями [14]. Оптимізація бізнес-процесів призвела до того, що значна кількість співробітників працює віддалено, або частково в офісах, частина перебуває у відпустці.

На жаль, повномасштабна війна, розпочата Російською Федерацією після 24 лютого 2022 року, внесла значні корективи у пріоритети розвитку територіальних громад України, зсунувши їх у бік питань безпеки і виживання. Результатом бойових дій стало припинення роботи багатьох підприємств, руйнування інфраструктури, а також примусова евакуація численних українців із їхніх домівок. Ця ситуація покладає додаткові виклики на регіони, що знаходяться в тилу, в плані забезпечення ефективності економічного функціонування, створення резервів, надання послуг населенню та підтримки критичної інфраструктури [20]. Громади з розвиненим адміністративним та економічним потенціалом продемонстрували вищу спроможність і стабільність у цих умовах.

Прогноз Національного банку України передбачає, що навіть із відновленням економіки та зростанням попиту на робочу силу, безробіття в Україні залишиться вищим за природний рівень тривалий період [16]. Ситуація вимагає підтримки психічного здоров'я та психологічної реабілітації українців через війну, що призведе до формування численних соціальних робочих місць. Дослідження Gradus Research вказує, що 57% українців пережили травматичні події, що вплинули на них і їхніх близьких, що створює потребу в психологічній підтримці для 15 мільйонів осіб в Україні [1].

Україна має значні ресурси для ефективного відновлення ринку праці, основним із яких є людський капітал. Українці, як освічена, творча, талановита

та працююча нація, є ключовим фактором ефективного відновлення держави [18, с. 211]. Молода генерація виховується різнопланово, готова до розвитку та самоосвіти, що робить їх адаптивними та критично мислячими. Розвиток стратегії для повернення українців на Батьківщину та залучення іноземних трудових ресурсів стає важливим завданням. Без припливу робочої сили, включаючи некваліфіковану, Україна ризикує втратити в глобальній конкуренції.

Підприємства повинні оцінити вплив трансформації роботи на поточне середовище. Роботодавці мають оновлювати стратегії управління кризовими ситуаціями для ефективної реакції на виникаючі проблеми та готовності до адаптації. Молоді рекомендується розвивати гнучкість, стресостійкість та адаптивність до змін, навчатися та вдосконалювати аналітичні та рішення проблемні навички.

Проекції на майбутнє підкреслюють важливість роботи з великими базами даних, "хмарними" технологіями, електронною комерцією, а також збільшений інтерес до шифрування даних, штучного інтелекту та робототехніки. Очікується, що до 2025 року люди та машини будуть виконувати приблизно однаковий обсяг роботи, з втратою 85 млн робочих місць, але створенням 97 млн нових. Підприємства також розглядають можливість залучення спеціалістів для виконання конкретних завдань за тимчасовими контрактами [7].

Війна суттєво змінила функціонування внутрішнього ринку праці в Україні. Зниження рівня безробіття під час воєнного стану та під час економічного відновлення стане можливим за умови забезпечення мобільності робочої сили. Такий сценарій сприятиме адаптивності, конкурентоспроможності та ефективному використанню потенціалу економічно активного населення. Протягом 2023 року безробіття залишатиметься на високому рівні, і в обласно-територіальній перспективі очікується зовнішня міграція трудових ресурсів, а рівень безробіття серед українців буде продовжувати зростати.

Основним завданням ринку праці в сучасних умовах є максимальне задоволення попиту та пропозиції робочої сили. Заохочення економічної активності виробничого та послугового секторів, а також адаптація роботодавців до нових умов економічної діяльності сприятимуть певному відновленню активності на ринку праці.

Важливим аспектом є формована професійна мобільність, яка є гарантією конкурентоспроможності працівника на ринку праці, визначаючи якість накопичення та ефективність використання людського капіталу країни. Повернення ринку праці до попереднього стану без державного втручання буде важким або значно витягне період відновлення економічних показників. Сучасний стрімкий розвиток соціально-економічної сфери України неможливий через тривале безробіття, що обмежує повноцінне використання трудового потенціалу країни.

З розвитком технологій виникнуть нові робочі місця у сферах, таких як виробництво альтернативної енергії, нові технології, розробка продуктів, переробка відходів та використання вторинних ресурсів.

2.2.. Аналіз конкурентних стратегій маркетингу персоналу в організаціях

За даними Державної служби статистики України, на 1 жовтня 2023 року рівень безробіття в Україні становив 9,2%. Цей показник є найнижчим з 2014 року. На ринку праці спостерігається тенденція до зростання попиту на робочу силу. Це пов'язано з такими факторами, як:

- Посилення економічного зростання в Україні.
- Нарощування інвестицій в економіку.
- Активізація міжнародного співробітництва [32].

Серед основних трендів на ринку праці в Україні можна виділити такі:

1. Зростання попиту на фахівців з високими професійними навичками.
2. Попит на працівників, які володіють іноземними мовами.

3. Зростання попиту на працівників з досвідом роботи в IT-сфері.
4. Нарощування попиту на працівників з досвідом роботи в сфері логістики та експорту.

Основні тренди на ринку праці впливають на конкурентне середовище в Україні в наступних напрямках:

- Підвищується конкуренція за найталановитіших працівників.
- Компанії змушені вкладати більше коштів у розвиток персоналу.
- Зростає значення бренду роботодавця [52].

Поточний стан ринку праці в Україні характеризується зростанням попиту на робочу силу та підвищенням вимог до працівників. Це створює нові можливості для компаній, які шукають висококваліфікованих працівників. Однак, для того щоб бути успішними в конкурентній боротьбі за таланти, компанії повинні вкладати в розвиток персоналу та створювати привабливі умови праці.

Основними конкурентами компанії на ринку праці в Україні є:

- Іноземні компанії, які мають офіси в Україні.
- Великі українські компанії, які є лідерами в своїх галузях.
- Середні та малі підприємства, які пропонують привабливі умови праці та можливості для розвитку [59].

Іноземні компанії, які мають офіси в Україні, часто пропонують високі зарплати, соцпакет та можливості для професійного розвитку. Вони також активно використовують соціальні мережі та інші канали комунікації для залучення та утримання талантів.

Великі українські компанії, які є лідерами в своїх галузях, також пропонують привабливі умови праці та можливості для розвитку. Вони часто мають унікальні бренди роботодавців, які приваблюють талановитих працівників.

Середні та малі підприємства, які пропонують привабливі умови праці та можливості для розвитку, часто конкурують на основі ціни. Вони пропонують

нижчі зарплати, але компенсують це комфортним графіком роботи та дружньою атмосферою в колективі [26].

Крім основних конкурентів, на конкурентне середовище також впливають такі зовнішні фактори:

- Економічна криза може призвести до зниження попиту на робочу силу, що може зробити конкурентну боротьбу за таланти більш жорсткою.
- Технологічні зміни можуть призвести до появи нових професій та зниження попиту на старі. Це може змусити компанії переглядати свої стратегії маркетингу персоналу.
- Соціальні тенденції, такі як зростання цінності роботи та балансу між роботою та особистим життям, також можуть впливати на конкурентне середовище [30].

Компанії повинні враховувати вплив цих зовнішніх факторів на свої конкурентні стратегії. Наприклад, якщо економіка країни перебуває в кризі, компанія може знизити зарплати або запропонувати працівникам більш гнучкі умови праці. Якщо технологічні зміни призвели до появи нових професій, компанія може інвестувати в навчання своїх працівників новим навичкам. А якщо соціальні тенденції призвели до зростання цінності роботи, компанія може створити більш привабливі умови праці, такі як гнучкі графіки роботи, можливості для професійного розвитку та балансу між роботою та особистим життям.

Проведемо аналіз конкурентних стратегій маркетингу персоналу в наступних організаціях: IT-компанія SoftServe, Roshen, банк "ПриватБанк".

SoftServe - це міжнародна компанія з розробки програмного забезпечення, яка має офіси в 26 країнах світу. Компанія спеціалізується на розробці веб-додатків, мобільних додатків, штучного інтелекту та інших технологій.

Стратегія маркетингу персоналу SoftServe спрямована на залучення та утримання високоякісних працівників з технічними навичками. Для цього компанія використовує такі інструменти:

1. Маркетингові комунікації. SoftServe активно використовує маркетингові комунікації для просування своєї репутації як роботодавця. Компанія має свій сайт як роботодавця, який містить інформацію про компанію, її культуру та можливості для працівників. SoftServe також використовує соціальні мережі та інші канали для спілкування з потенційними працівниками.
2. Партнерство з навчальними закладами. SoftServe співпрацює з навчальними закладами для залучення високоякісних студентів. Компанія пропонує студентам стажування, практики та програми подвійного диплому.
3. Участь у соціальних проектах. SoftServe бере участь у соціальних проектах, які відповідають її цінностям. Це дозволяє компанії позиціонувати себе як соціально відповідальну компанію, яка піклується про своїх працівників та суспільство.

Roshen - це міжнародна компанія з виробництва харчових продуктів, яка має виробничі потужності в Україні, Польщі, Чехії, Туреччині та інших країнах. Компанія спеціалізується на виробництві шоколаду, цукерок, тортів, печива та інших кондитерських виробів.

Стратегія маркетингу персоналу Roshen спрямована на залучення та утримання працівників, які відповідають корпоративній культурі компанії. Для цього компанія використовує такі інструменти:

1. Корпоративна культура. Roshen має корпоративну культуру, яка цінує ініціативу, творчість та командну роботу. Компанія прагне залучати працівників, які поділяють ці цінності.
2. Можливості для розвитку. Roshen пропонує своїм працівникам можливості для розвитку своїх навичок та знань. Компанія має програми навчання та розвитку, які дозволяють працівникам підвищувати свою кваліфікацію та кар'єру.
3. Соціальні пільги. Roshen пропонує своїм працівникам соціальні пільги, такі як медичне страхування, відпустки, дитячі садки та інші. Це дозволяє компанії утримувати працівників і створювати їм комфортні умови праці.

ПриватБанк - це найбільший банк в Україні. Банк надає широкий спектр фінансових послуг, таких як депозити, кредити, банківські карти, інтернет-банкінг та інші.

Стратегія маркетингу персоналу ПриватБанку спрямована на залучення та утримання працівників, які відповідають цінностям банку. Для цього компанія використовує такі інструменти:

1. Цінності банку. ПриватБанк має цінності, які цінують інноваційність, професіоналізм та клієнтоорієнтованість. Компанія прагне залучати працівників, які поділяють ці цінності.
2. Можливості для розвитку. ПриватБанк пропонує своїм працівникам можливості для розвитку своїх навичок та знань. Компанія має програми навчання та розвитку, які дозволяють працівникам підвищувати свою кваліфікацію та кар'єру.
3. Соціальні пільги. ПриватБанк пропонує своїм працівникам соціальні пільги, такі як медичне страхування, відпустки, дитячі садки та інші. Це дозволяє компанії утримувати працівників і створювати їм комфортні умови праці.

Ці три компанії використовують різні стратегії маркетингу персоналу, але всі вони спрямовані на залучення та утримання високоякісних працівників, які відповідають їхнім потребам.

Давайте проаналізуємо основні стратегії і те, як вони реалізуються у цих компаніях.

✓ Рекрутинг та привласнення талановитих фахівців

Рекрутинг - це процес пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади в організації. Привласнення - це процес створення позитивного досвіду для кандидатів під час процесу пошуку роботи та адаптації на новій посаді.

Стратегія рекрутингу повинна бути спрямована на те, щоб залучити найбільш талановитих фахівців, які відповідають потребам організації. Для цього організація повинна використовувати різні канали рекрутингу, такі як:

1. Внутрішній рекрутинг: залучення працівників з існуючого кадрового складу.
2. Зовнішній рекрутинг: залучення кандидатів ззовні організації.

Внутрішній рекрутинг має ряд переваг, таких як:

1. Зниження витрат на рекрутинг.
2. Збереження знань та досвіду в організації.
3. Підвищення мотивації працівників.

Зовнішній рекрутинг має ряд переваг, таких як:

1. Доступ до більш широкого пулу кандидатів.
2. Можливість залучити фахівців з новими навичками та досвідом [45].

Стратегія привласнення повинна бути спрямована на те, щоб створити позитивний досвід для кандидатів під час процесу пошуку роботи та адаптації на новій посаді. Це допоможе організації залучити та утримати талановитих працівників.

Для створення позитивного досвіду для кандидатів організація може використовувати такі заходи, як:

1. Швидкий і ефективний процес відбору кандидатів.
2. Ясне та інформативне спілкування з кандидатами.
3. Привітання та підтримка нових працівників.

SoftServe використовує як внутрішній, так і зовнішній рекрутинг. Для внутрішнього рекрутингу компанія має спеціальний портал, на якому працівники можуть публікувати свої резюме та шукати нові можливості. Для зовнішнього рекрутингу SoftServe використовує такі канали, як:

- Веб-сайт компанії
- Соціальні мережі
- Участь у ярмарках вакансій
- Партнерство з навчальними закладами

SoftServe приділяє велику увагу привласненню кандидатів. Компанія має спеціальну програму адаптації для нових працівників, яка включає в себе такі заходи:

- Вітальне електронне листування
- Інтерв'ю з керівником
- Онлайн-курси

- Можливість спілкування з іншими працівниками

Roshen використовує в основному внутрішній рекрутинг. Компанія вважає, що працівники, які вже працюють в компанії, краще розуміють її культуру та цінності. Roshen також використовує зовнішній рекрутинг для залучення фахівців з новими навичками та досвідом.

Roshen приділяє велику увагу привласненню кандидатів. Компанія має спеціальну програму адаптації для нових працівників, яка включає в себе такі заходи:

- Вітальне електронне листування
- Ознайомчий тур по підприємству
- Інтерв'ю з керівником
- Навчання за спеціальністю

ПриватБанк використовує як внутрішній, так і зовнішній рекрутинг. Для внутрішнього рекрутингу банк має спеціальний портал, на якому працівники можуть публікувати свої резюме та шукати нові можливості. Для зовнішнього рекрутингу ПриватБанк використовує такі канали, як:

- Веб-сайт компанії
- Соціальні мережі
- Участь у ярмарках вакансій
- Партнерство з навчальними закладами

ПриватБанк приділяє велику увагу привласненню кандидатів. Компанія має спеціальну програму адаптації для нових працівників, яка включає в себе такі заходи:

- Вітальне електронне листування
- Інтерв'ю з керівником
- Навчання за спеціальністю
- Можливість спілкування з іншими працівниками

Усі три компанії використовують різні канали рекрутингу, але всі вони спрямовані на те, щоб залучити найбільш талановитих фахівців, які відповідають потребам організації. Усі три компанії також приділяють велику

увагу привласненню кандидатів, щоб створити позитивний досвід для них і підвищити шанси на те, що вони залишаться в компанії.

✓ Розвиток роботодавчого бренду та його вплив на ринку праці

Роботодавчий бренд - це загальне сприйняття організації як роботодавця.

Він формується на основі таких факторів, як:

1. Культура організації.
2. Умови праці.
3. Можливості для професійного розвитку.
4. Ставлення до працівників [20].

Розвиток роботодавчого бренду є важливою частиною стратегії маркетингу персоналу. Він дозволяє організації залучити та утримати талановитих працівників.

Для розвитку роботодавчого бренду організація може використовувати такі заходи, як:

1. Створення офіційного сайту для роботодавців.
2. Участь у ярмарках вакансій та інших заходах для роботодавців.
3. Використання соціальних мереж для спілкування з потенційними працівниками.
4. Поширення позитивних історій про організацію як роботодавця [2].

Вплив роботодавчого бренду на ринку праці може бути значним. Організації з позитивним роботодавцем брендом мають більше шансів залучити та утримати талановитих працівників. Це може призвести до підвищення продуктивності праці, лояльності працівників та конкурентоспроможності організації.

Стратегії маркетингу персоналу повинні бути спрямовані на досягнення таких цілей, як:

1. Забезпечення організації необхідними кадрами.
2. Збільшення продуктивності праці.
3. Покращення лояльності працівників.
4. Підвищення конкурентоспроможності організації.

Для досягнення цих цілей організації можуть використовувати різні стратегії, такі як:

1. Рекрутинг та привласнення талановитих фахівців.
2. Розвиток роботодавчого бренду.
3. Забезпечення ефективного управління персоналом.
4. Створення позитивної атмосфери в організації [11].

Організації повинні регулярно переглядати та адаптувати свої стратегії маркетингу персоналу відповідно до змін на ринку праці та всередині організації.

SoftServe - це міжнародна компанія з розробки програмного забезпечення, яка має офіси в 26 країнах світу. Компанія спеціалізується на розробці веб-додатків, мобільних додатків, штучного інтелекту та інших технологій.

SoftServe має позитивний роботодавчий бренд, який формується на основі таких факторів, як:

1. Культура компанії. SoftServe має корпоративну культуру, яка цінує інноваційність, професіоналізм та клієнтоорієнтованість. Компанія пропонує своїм працівникам можливості для розвитку та кар'єрного зростання.
2. Умови праці. SoftServe пропонує своїм працівникам гідні умови праці, включаючи конкурентоспроможну заробітну плату, медичне страхування, відпустки та інші пільги.
3. Можливості для професійного розвитку. SoftServe пропонує своїм працівникам програми навчання та розвитку, які дозволяють їм підвищувати свою кваліфікацію та кар'єру.
4. Ставлення до працівників. SoftServe цінує своїх працівників і створює для них комфортні умови праці.

SoftServe активно працює над розвитком свого роботодавчого бренду. Компанія використовує такі заходи, як:

1. Створення офіційного сайту для роботодавців. Офіційний сайт SoftServe для роботодавців містить інформацію про компанію, її культуру, можливості для працівників та іншу важливу інформацію.
2. Участь у ярмарках вакансій та інших заходах для роботодавців. SoftServe регулярно бере участь у ярмарках вакансій та інших заходах для роботодавців, щоб представити свою компанію потенційним працівникам.
3. Використання соціальних мереж для спілкування з потенційними працівниками. SoftServe активно використовує соціальні мережі, такі як LinkedIn та Facebook, для спілкування з потенційними працівниками та поширення позитивних історій про компанію як роботодавця.

Завдяки позитивному роботодавцьському бренду SoftServe має успіх у залученні та утриманні талановитих працівників. Компанія має високу лояльність працівників, а також низький рівень плинності кадрів.

Roshen також має позитивний роботодавчий бренд, який формується на основі таких факторів, як і в IT - компанії.

Завдяки позитивному роботодавцьському бренду Roshen має успіх у залученні та утриманні талановитих працівників.

Банк "ПриватБанк" має позитивний роботодавчий бренд. Активно працює над розвитком свого роботодавчого бренду. Компанія використовує такі заходи, як:

1. Створення офіційного сайту для роботодавців. Офіційний сайт ПриватБанку для роботодавців містить інформацію про компанію, її культуру, можливості для працівників та іншу важливу інформацію.
2. Участь у ярмарках вакансій та інших заходах для роботодавців. ПриватБанк регулярно бере участь у ярмарках вакансій та інших заходах для роботодавців, щоб представити свою компанію потенційним працівникам.
3. Використання соціальних мереж для спілкування з потенційними працівниками. ПриватБанк активно використовує соціальні мережі, такі як LinkedIn та Facebook, для спілкування з потенційними працівниками та поширення позитивних історій про компанію як роботодавця.

Завдяки позитивному роботодавцьському бренду ПриватБанк має успіх у залученні та утриманні талановитих працівників. Компанія має високу лояльність працівників, а також низький рівень плинності кадрів.

ПриватБанк працює над розвитком свого роботодавчого бренду. Компанія створила спеціальний сайт для роботодавців, де потенційні працівники можуть знайти інформацію про компанію, її культуру, можливості для працівників та іншу важливу інформацію. ПриватБанк регулярно бере участь у ярмарках вакансій та інших заходах для роботодавців, щоб представити свою компанію потенційним працівникам. Компанія активно використовує соціальні мережі, такі як LinkedIn та Facebook, для спілкування з потенційними працівниками та поширення позитивних історій про компанію як роботодавця.

Ці заходи допомагають ПриватБанку створювати позитивний образ компанії в очах потенційних працівників і підвищувати її привабливість як роботодавця.

ПриватБанк є одним з найбільших банків в Україні, тому його роботодавчий бренд має важливе значення для компанії. Банк активно працює над його розвитком, використовуючи різні канали комунікації.

Одним з ключових напрямків роботи ПриватБанку у сфері маркетингу персоналу є створення позитивного іміджу компанії як роботодавця. Для цього банк використовує такі заходи, як:

- Розміщення інформації про компанію та її можливості для працівників на офіційному сайті та в соціальних мережах.
- Участь у ярмарках вакансій та інших заходах для роботодавців.
- Створення корпоративного відеоконтенту, який розповідає про культуру компанії та можливості для працівників.

ПриватБанк також активно використовує соціальні мережі для спілкування з потенційними працівниками. Компанія має сторінки в таких популярних соціальних мережах, як LinkedIn, Facebook, Instagram та TikTok. На цих сторінках банк розповідає про свою діяльність, культуру та можливості для працівників.

Завдяки таким заходам ПриватБанку вдалося створити позитивний імідж компанії як роботодавця. Це допомагає банку залучати та утримувати талановитих працівників, що є важливою умовою для успіху компанії.

✓ Пропозиції щодо умов праці, бонусів та переваг для працівників

Умови праці, бонуси та переваги для працівників є важливими факторами, які впливають на рішення працівників про те, працювати в організації чи ні. Тому організації повинні пропонувати привабливі умови праці, бонуси та переваги, щоб залучити та утримати талановитих працівників.

Умови праці включають такі фактори, як:

1. Заробітна плата.
2. Графік роботи.
3. Умови безпеки та охорони праці.
4. Оснащення робочого місця.
5. Стресовий рівень.

Бонуси включають такі фактори, як:

1. Компенсація за відрядження та переїзд.
2. Додаткові виплати за відпустки та свята.
3. Медичне страхування.
4. Професійне страхування.
5. Пенсійне страхування.

Переваги включають такі фактори, як:

1. Можливості для професійного розвитку.
2. Гнучкі умови праці.
3. Доступ до оздоровчих послуг.
4. Спортивні заходи.
5. Культурні заходи [37].

Пропозиції щодо умов праці, бонусів та переваг для працівників повинні бути спрямовані на те, щоб відповідати потребам та цінностям цільової аудиторії організації.

Організації можуть використовувати такі заходи для розробки привабливих умов праці, бонусів та переваг для працівників:

1. Аналіз ринку праці: дослідження зарплат, бонусів та переваг, які пропонують інші організації.
2. Опитування працівників: опитування працівників для отримання інформації про їхні потреби та цінності.
3. Спостереження за конкурентами: аналіз умов праці, бонусів та переваг, які пропонують конкуренти.

Таблиця 2.2

Умови праці, переваги та бонуси

Фактор	SoftServe	Roshen	ПриватБанк
Заробітна плата	Конкурентоздатна, базується на навичках, досвіді та відповідальності	Конкурентоздатна, базується на навичках, досвіді та відповідальності	Конкурентоздатна, базується на навичках, досвіді та відповідальності
Гнучкі умови праці	Віддалена робота, гібридний режим роботи, гнучкий графік роботи	-	-
Можливості для професійного розвитку	Широкий спектр програм навчання та розвитку, можливості для кар'єрного зростання	Програми навчання та стажування, можливості для кар'єрного зростання	Програми навчання та стажування, можливості для кар'єрного зростання
Інші переваги	Медичне страхування, страхування життя, пенсійне страхування, відпустки та свята, доступ до оздоровчих послуг, спортивних заходів та культурних заходів	Медичне страхування, страхування життя, відпустки та свята, доступ до оздоровчих послуг та спортивних заходів	Медичне страхування, страхування життя, відпустки та свята, доступ до оздоровчих послуг та спортивних заходів

Загалом, можна сказати, що всі три компанії пропонують своїм працівникам гідні умови праці та конкурентоспроможні зарплати. Однак у кожній компанії є свої унікальні переваги, які можуть бути привабливими для різних категорій працівників.

Наприклад, SoftServe пропонує своїм працівникам гнучкі умови праці, які дозволяють їм балансувати роботу та особисте життя. Це може бути важливо для працівників, які мають сім'ю або інші позаробочі зобов'язання.

Roshe пропонує своїм працівникам можливості для професійного розвитку, такі як програми навчання та стажування. Це може бути важливо для працівників, які прагнуть розвиватися у своїй кар'єрі.

ПриватБанк пропонує своїм працівникам можливість працювати в найбільшому банку України. Це може бути важливо для працівників, які прагнуть працювати в інноваційній та успішній компанії.

Звичайно, найкращі умови праці для працівника - це ті, які відповідають його індивідуальним потребам та цінностям. Тому важливо, щоб працівники ретельно вивчали умови праці в різних компаніях, перш ніж приймати рішення про працевлаштування.

✓ Використання інноваційних методів та технологій у маркетингу персоналу

Інноваційні методи та технології можуть використовуватися для підвищення ефективності маркетингу персоналу. До таких методів та технологій відносяться:

1. Використання соціальних мереж: соціальні мережі дозволяють організаціям спілкуватися з потенційними працівниками в їхньому природному середовищі.
2. Використання штучного інтелекту: штучний інтелект може використовуватися для автоматизації завдань, таких як відбір кандидатів та оцінка їхніх навичок.
3. Використання віртуальної реальності: віртуальна реальність може використовуватися для створення реалістичного досвіду для кандидатів під час процесу пошуку роботи [44].

Використання інноваційних методів та технологій у маркетингу персоналу має ряд переваг, таких як:

1. Покращення ефективності рекрутингу та привласнення.
2. Покращення сприйняття організації як роботодавця.
3. Зниження витрат на маркетинг персоналу.

Соціальні мережі дозволяють організаціям спілкуватися з потенційними працівниками в їхньому природному середовищі. Організації можуть

використовувати соціальні мережі для створення контенту, який буде цікавий потенційним працівникам, а також для спілкування з ними та відповіді на їхні запитання. Наприклад, IT-компанія SoftServe активно використовує соціальні мережі для маркетингу персоналу. Компанія має сторінки в таких популярних соціальних мережах, як LinkedIn, Facebook, Instagram та TikTok. На цих сторінках SoftServe розповідає про свою компанію, культуру, можливості для працівників та інші важливі для потенційних працівників теми.

Штучний інтелект може використовуватися для автоматизації завдань, таких як відбір кандидатів та оцінка їхніх навичок. Це може допомогти організаціям заощадити час та ресурси. Наприклад, банк "ПриватБанк" використовує штучний інтелект для відбору кандидатів на вакансії. Банк використовує систему, яка аналізує резюме кандидатів та їхні навички, щоб визначити, чи відповідають вони вимогам вакансії.

Віртуальна реальність може використовуватися для створення реалістичного досвіду для кандидатів під час процесу пошуку роботи. Це може допомогти кандидатам краще зрозуміти, що таке працювати в компанії. Наприклад, компанія Roshen використовує віртуальну реальність для створення віртуальних турів по своїм виробничим потужностям. Це дозволяє кандидатам на вакансії побачити, як виробляється шоколад Roshen.

Використання інноваційних методів та технологій у маркетингу персоналу має ряд переваг, таких як:

- Покращення ефективності рекрутингу та привласнення
- Інноваційні методи та технології можуть допомогти організаціям швидше і ефективніше знаходити та залучати талановитих працівників.

Інноваційні методи та технології можуть допомогти організаціям створити позитивний образ як роботодавця. Це може залучити більше талановитих працівників і зробити організацію більш конкурентоспроможною на ринку праці.

Інноваційні методи та технології можуть допомогти організаціям заощадити витрати на маркетинг персоналу. Наприклад, автоматизація завдань

може допомогти організаціям зменшити кількість персоналу, який займається рекрутингом.

В сучасному світі, де технології швидко розвиваються, організації повинні стежити за інноваціями та впроваджувати нові методи та технології в маркетингу персоналу. Проте, цей процес вимагає обережності та ретельного аналізу для переконання в ефективності та відповідності потребам організації.

Однією з ключових складових успішного впровадження інновацій у маркетингу персоналу є ретельний аналіз потреб та вимог організації. Перед тим, як впроваджувати нові методи чи технології, необхідно зрозуміти, які саме виклики чи завдання стоять перед організацією та як інновації можуть допомогти їх вирішенню.

Організації також повинні бути готові до змін внутрішньої культури та процесів. Інновації можуть вимагати адаптації та навчання персоналу, щоб ефективно використовувати нові інструменти чи методи.

Важливо враховувати, що інновації в маркетингу персоналу повинні бути спрямовані на підвищення якості роботи з персоналом та забезпечення більш ефективної комунікації між роботодавцем та співробітниками. Також, слід враховувати етичні аспекти використання нових технологій та методів, щоб уникнути можливих конфліктів чи порушень приватності.

Загалом, інновації в маркетингу персоналу можуть стати суттєвим інструментом для покращення управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності організації, але їх впровадження варто робити обережно та з урахуванням усіх можливих наслідків.

Маркетинг персоналу - це важлива частина стратегічного управління персоналом. Він дозволяє організаціям залучати та утримувати талановитих працівників, які необхідні для досягнення їхніх цілей [50].

Організації повинні регулярно переглядати та адаптувати свої стратегії маркетингу персоналу відповідно до змін на ринку праці та всередині організації. Вони повинні використовувати інноваційні методи та технології, щоб підвищити ефективність маркетингу персоналу.

З проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

Конкурентна боротьба за таланти на ринку праці стає все більш жорсткою.

Для того, щоб бути успішними в конкурентній боротьбі, організації повинні розробляти ефективні стратегії маркетингу персоналу.

Стратегії маркетингу персоналу повинні бути спрямовані на задоволення потреб та цінностей цільової аудиторії організації [51].

Для того, щоб покращити конкурентні стратегії маркетингу персоналу в організаціях, необхідно:

- Регулярно проводити аналіз ринку праці та конкурентів. Це допоможе організації зрозуміти, які потреби та цінності мають потенційні працівники, і які стратегії використовують конкуренти.
- Розробити стратегії маркетингу персоналу, які відповідають потребам та цінностям цільової аудиторії. Це допоможе організації залучити та утримати талановитих працівників, які відповідають її потребам.
- Впроваджувати інноваційні методи та технології в маркетингу персоналу. Це допоможе організації підвищити ефективність маркетингу персоналу та виділитися на тлі конкурентів.

Із проведеного аналізу видно, що боротьба за таланти на ринку праці набуває все більшої жорсткості. Успіх організацій у цьому конкурентному середовищі залежить від розробки ефективних стратегій маркетингу персоналу. Стратегії цієї сфери повинні глибоко враховувати потреби та цінності цільової аудиторії.

Для досягнення успіху рекомендується регулярно аналізувати ринок праці та конкурентів, щоб зрозуміти, які цінності та очікування мають працівники та які стратегії використовують конкуренти. Важливо розробляти стратегії маркетингу персоналу, які точно відповідають цим потребам та цінностям, забезпечуючи привабливі умови для талановитих фахівців. Крім того, впровадження інноваційних методів та технологій у маркетинг персоналу допоможе підняти ефективність та відрізнити організацію від інших у конкурентній боротьбі.

2.3.Визначення основних факторів впливу на конкурентність маркетингу персоналу

Ринок праці - це система взаємовідносин між роботодавцями та працівниками, яка регулює процес купівлі-продажу робочої сили. Він є важливою частиною економіки будь-якої країни.

Сучасний ринок праці характеризується такими тенденціями:

- Зростання попиту на висококваліфіковану робочу силу.
- Зменшення робочої сили внаслідок демографічних змін.
- Збільшена мобільність робочої сили [36].

Безробіття - це економічне явище, яке характеризується відсутністю роботи у частини працездатного населення, що бажає працювати і готова працювати за ринковими умовами. Зайнятість - це економічне явище, яке характеризується участю працездатного населення у виробничому процесі. Рівень безробіття та зайнятості в різних галузях економіки може істотно відрізнятись. Це пов'язано з такими факторами, як:

- Стан економіки.
- Попит на робочу силу в галузі.
- Підготовка працівників [51].

Аналіз сучасних тенденцій ринку праці та визначення рівня безробіття та зайнятості у вибраній галузі дозволяє визначити ключові чинники конкуренції на ринку праці. Наприклад, якщо в галузі спостерігається високий попит на робочу силу, а рівень безробіття низький, то ключовим фактором конкуренції буде рівень заробітної плати. Роботодавці будуть змушені підвищувати заробітну плату, щоб залучити та утримати працівників.

Якщо в галузі спостерігається високий рівень безробіття, то ключовим фактором конкуренції буде можливість надання працівникам можливості для професійного зростання та розвитку. Роботодавці будуть змушені пропонувати працівникам такі можливості, щоб вони не шукали роботу в інших організаціях.

Таким чином, аналіз ключових чинників конкуренції на ринку праці дозволяє організаціям розробляти ефективні стратегії маркетингу персоналу [3].

У сучасному конкурентному світі, де попит на робочу силу зростає, а пропозиція скорочується, роботодавці все більше стикаються з викликом залучення та утримання талантів. Один з ключових факторів, які впливають на здатність організації залучати та утримувати таланти, - це її бренд роботодавця.

Бренд роботодавця - це загальне сприйняття організації як роботодавця. Він формується на основі таких факторів, як:

- Культура організації.
- Умови праці.
- Можливості для професійного розвитку.
- Ставлення до працівників [37].

Таблиця 2.3

Бренд роботодавця

Фактор	SoftServe	Roshen	ПриватБанк
Культура організації	Позитивна, інноваційна, цінує навчання та розвиток	Традиційна, цінує сімейні цінності	Сучасна, цінує професіоналізм та результативність
Умови праці	Конкурентоспроможна заробітна плата, гнучкі умови праці, можливості для професійного розвитку, інші переваги	Конкурентоспроможна заробітна плата, медичне страхування, відпустки та свята, інші переваги	Конкурентоспроможна заробітна плата, медичне страхування, відпустки та свята, інші переваги
Можливості для професійного розвитку	Широкий спектр програм навчання та розвитку, можливості для кар'єрного зростання	Програми навчання та стажування, можливості для кар'єрного зростання	Програми навчання та стажування, можливості для кар'єрного зростання
Ставлення до працівників	Увага до потреб працівників, створення комфортних умов праці, підтримка в кар'єрному зростанні	Увага до потреб працівників, створення комфортних умов праці	Увага до потреб працівників, створення комфортних умов праці

Всі три компанії мають позитивний бренд роботодавця. Вони пропонують конкурентоспроможні умови праці та можливості для професійного розвитку. Однак у кожній компанії є свої унікальні переваги, які можуть бути привабливими для різних категорій працівників.

SoftServe має сильний бренд роботодавця завдяки своїй інноваційній культурі та увазі до потреб працівників. Компанія пропонує широкий спектр можливостей для професійного розвитку, а також гнучкі умови праці, які дозволяють працівникам балансувати роботу та особисте життя.

Roshe має традиційний бренд роботодавця, який цінує сімейні цінності. Компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату та медичне страхування, а також можливості для кар'єрного зростання.

ПриватБанк має сучасний бренд роботодавця, який цінує професіоналізм та результативність. Компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату та медичне страхування, а також можливості для навчання та розвитку.

Репутація та бренд компанії мають значний вплив на привертання та утримання талантів. Працівники прагнуть працювати в організаціях, які мають позитивну репутацію та сильний бренд роботодавця. Організації з позитивною репутацією та сильним брендом роботодавця мають такі переваги:

- Легше залучати талановитих працівників.
- Мають більший вибір кандидатів.
- Можуть встановлювати більш високі зарплати та бонуси.
- Мають нижчу вартість найму.
- Мають більш низький рівень плинності кадрів.

Щоб побудувати позитивний імідж роботодавця, організації повинні розробити стратегію, яка включатиме такі заходи:

- Розробка чіткої місії та цінностей організації.
- Створення позитивної робочої атмосфери.
- Забезпечення справедливих умов праці.
- Надання можливостей для професійного розвитку.
- Комунікація з потенційними та існуючими працівниками [39].

Бренд роботодавця є важливим фактором, який впливає на здатність організації залучати та утримати таланти. Організації, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку праці, повинні розробити стратегію, яка дозволить їм побудувати позитивний імідж роботодавця.

Побудова бренду роботодавця

Захід	SoftServe	Roshen	ПриватБанк
Розробка чіткої місії та цінностей організації	Місія: "Бути провідним постачальником ІТ-послуг, які дозволяють нашим клієнтам досягати їхніх цілей". Цінності: інноваційність, навчання та розвиток, співпраця, клієнтоорієнтованість.	Місія: "Виробляти якісні кондитерські вироби, які дарують радість людям". Цінності: сімейні цінності, якість, відповідальність.	Місія: "Бути лідером у сфері банківських послуг в Україні та Східній Європі". Цінності: професіоналізм, результативність, інновації, клієнтоорієнтованість.
Створення позитивної робочої атмосфери	SoftServe має позитивну та інноваційну культуру, яка цінує навчання та розвиток. Компанія пропонує гнучкі умови праці, які дозволяють працівникам балансувати роботу та особисте життя.	Roshen має традиційну культуру, яка цінує сімейні цінності. Компанія створює комфортні умови праці та піклується про своїх працівників.	ПриватБанк має сучасну культуру, яка цінує професіоналізм та результативність. Компанія створює комфортні умови праці та надає можливості для розвитку.
Забезпечення справедливих умов праці	SoftServe пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, медичне страхування, відпустки та свята, інші переваги.	Roshen пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, медичне страхування, відпустки та свята, інші переваги.	ПриватБанк пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, медичне страхування, відпустки та свята, інші переваги.
Надання можливостей для професійного розвитку	SoftServe пропонує широкий спектр програм навчання та розвитку, можливості для кар'єрного зростання.	Roshen пропонує програми навчання та стажування, можливості для кар'єрного зростання.	ПриватБанк пропонує програми навчання та стажування, можливості для кар'єрного зростання.
Комунікація з потенційними та існуючими працівниками	SoftServe має активну присутність у соціальних мережах, де розповідає про свою компанію, культуру, можливості для працівників та інші важливі для потенційних працівників теми.	Roshen має веб-сайт та сторінки в соціальних мережах, де розповідає про свою компанію, культуру, можливості для працівників та інші важливі для потенційних працівників теми.	ПриватБанк має веб-сайт та сторінки в соціальних мережах, де розповідає про свою компанію, культуру, можливості для працівників та інші важливі для потенційних працівників теми.

Всі три компанії вживають заходів для побудови позитивного іміджу роботодавця. Вони розробили чіткі місії та цінності, створюють позитивну робочу атмосферу, забезпечують справедливі умови праці, надають можливості для професійного розвитку та активно комунікують з потенційними та існуючими працівниками.

SoftServe має сильний бренд роботодавця завдяки своїй інноваційній культурі та увазі до потреб працівників. Компанія активно використовує

інноваційні методи та технології у маркетингу персоналу, що дозволяє їй залучати та утримувати талановитих працівників.

Roshe має традиційний бренд роботодавця, який цінує сімейні цінності. Компанія пропонує конкурентоспроможні умови праці та можливості для кар'єрного зростання, що дозволяє їй залучати та утримувати працівників, які цінують стабільність та комфорт.

ПриватБанк має сучасний бренд роботодавця, який цінує професіоналізм та результативність. Компанія пропонує конкурентоспроможні умови праці та можливості для розвитку, що дозволяє їй залучати та утримувати працівників, які прагнуть до успіху.

Компенсаційний пакет є важливим фактором, який впливає на здатність організації залучати та утримати таланти. Працівники прагнуть отримувати справедливу та конкурентоспроможну винагороду за свою роботу.

Заробітна плата є основним компонентом компенсаційного пакету. Вона є важливим фактором, який впливає на рішення працівника про те, працювати в тій чи іншій організації.

Конкурентоспроможна заробітна плата - це заробітна плата, яка відповідає ринковій вартості праці працівника. Вона повинна бути достатньо високою, щоб залучити та утримати талановитих працівників [18].

Додаткові бонуси - це додаткові види винагороди, які отримує працівник крім заробітної плати. Вони можуть включати в себе такі елементи, як:

- Бонуси за продуктивність.
- Компенсація за відрядження та переїзд.
- Медичне страхування.
- Пенсійне страхування.
- Додаткові відпустки.

Таблиця 2.5

Додаткові бонуси

Додатковий бонус	SoftServe	Roshen	ПриватБанк
Бонуси за продуктивність	Так	Так	Так
Компенсація за відрядження та переїзд	Так	Так	Так

Медичне страхування	Так	Так	Так
Пенсійне страхування	Так	Так	Так
Додаткові відпустки	Так	Так	Так

Всі три компанії пропонують широкий спектр додаткових бонусів, які можуть бути привабливими для працівників.

SoftServe пропонує найбільш широкий спектр додаткових бонусів, включаючи бонуси за продуктивність, компенсацію за відрядження та переїзд, медичне страхування, пенсійне страхування та додаткові відпустки.

Roshen також пропонує широкий спектр додаткових бонусів, включаючи бонуси за продуктивність, компенсацію за відрядження та переїзд, медичне страхування та пенсійне страхування.

ПриватБанк пропонує менш широкий спектр додаткових бонусів, включаючи бонуси за продуктивність, компенсацію за відрядження та переїзд, медичне страхування та пенсійне страхування. Однак компанія пропонує додаткові відпустки для працівників з сім'ями.

Додаткові бонуси є важливими для залучення та утримання талантів. Вони дозволяють організаціям конкурувати з іншими роботодавцями за найталановитіших працівників [16].

Організації все частіше використовують інноваційні підходи до компенсації та соціальних пакетів. Вони прагнуть запропонувати працівникам привабливі умови праці, які відповідають їхнім потребам та цінностям:

- Гнучкі умови праці.
- Програми професійного розвитку та навчання.
- Програми корпоративного здоров'я та благополуччя.
- Програми соціальної відповідальності.

Інноваційні підходи до компенсації та соціальних пакетів можуть допомогти організаціям залучити та утримати талановитих працівників. Вони дозволяють організаціям виділитися на тлі конкурентів і створити сприятливу робочу атмосферу.

Компенсаційний пакет є важливим фактором, який впливає на здатність організації залучати та утримати таланти. Організації повинні розробити

компенсаційний пакет, який є конкурентоспроможним і відповідає потребам та цінностям працівників [38].

Щоб розробити ефективні маркетингові стратегії для різних сегментів працівників, необхідно зрозуміти їхні потреби та очікування. Ці потреби та очікування можуть відрізнятися залежно від таких факторів, як:

- Вік.
- Статус.
- Рівень освіти.
- Освіта.
- Сфера діяльності.
- Цінності.

Молоді працівники цінують можливості для професійного розвитку та навчання. Вони також прагнуть працювати в інноваційних організаціях з позитивним культурою. Досвідчені працівники цінують конкурентоспроможну заробітну плату та соціальні пільги. Вони також прагнуть працювати в організаціях з стійкою репутацією.

Робітники з сім'ями цінують гнучкі умови праці та можливості для балансу між роботою та особистим життям. Вони також прагнуть працювати в організаціях з дружньою до сім'ї культурою. Працівники з інвалідністю цінують доступність робочого місця та можливості для кар'єрного зростання. Вони також прагнуть працювати в організаціях з інклюзивною культурою.

Після того, як організації зрозуміють потреби та очікування різних сегментів працівників, вони можуть розробити персоналізовані стратегії маркетингу для кожного сегменту. Ці стратегії повинні бути спрямовані на те, щоб задовольнити потреби та очікування кожного сегмента і виділити організацію на тлі конкурентів [25].

Для молодих працівників організації можуть використовувати соціальні мережі та інші цифрові канали для спілкування з ними. Вони також можуть пропонувати їм програми стажування та навчання, щоб допомогти їм розвиватися у своїй кар'єрі. Для досвідчених працівників організації можуть

пропонувати їм конкурентоспроможну заробітну плату та соціальні пільги. Вони також можуть пропонувати їм можливості для кар'єрного зростання та розвитку, щоб мотивувати їх залишатися в організації.

Для працівників з сім'ями організації можуть пропонувати гнучкі умови праці, такі як віддалена робота та скорочений робочий тиждень. Вони також можуть пропонувати програми допомоги сім'ї, такі як медичне страхування для членів сім'ї та програми догляду за дітьми. Для працівників з інвалідністю організації можуть пропонувати доступність робочого місця та адаптовані робочі місця. Вони також можуть пропонувати програми підтримки працівників з інвалідністю, такі як програми професійного розвитку та навчання [57].

Персоналізовані маркетингові стратегії є важливим інструментом для залучення та утримання талановитих працівників. Вони дозволяють організаціям звертатися до різних сегментів працівників і задовольняти їхні потреби та очікування.

Соціальна відповідальність (CSR) - це діяльність організації, спрямована на позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище. Вона включає в себе такі аспекти, як:

- Дотримання прав людини та трудових стандартів.
- Захист навколишнього середовища.
- Сприяння соціальному розвитку.

CSR стає все більш важливим фактором конкурентоспроможності. Працівники все частіше прагнуть працювати в організаціях, які мають позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

Ось деякі переваги CSR для організацій:

- Покращення репутації та довіри до організації.
- Привернення та утримання талановитих працівників.
- Зменшення витрат на ризики.
- Покращення фінансових результатів [49].

Програми сталого розвитку можуть мати значний вплив на маркетинг персоналу. Вони можуть допомогти організаціям:

- Створити позитивний бренд роботодавця.
- Привернути та утримати талановитих працівників.
- Збільшити залученість працівників.

Організації можуть розповідати про свої програми сталого розвитку на своєму веб-сайті, в соціальних мережах та інших каналах комунікації. Організації можуть включати інформацію про свої програми сталого розвитку в свої оголошення про вакансії. Організації можуть пропонувати працівникам можливості для волонтерської роботи або інших форм участі в програмах сталого розвитку.

CSR і сталість стають все більш важливими для організацій. Вони можуть допомогти організаціям залучити та утримати талановитих працівників, створити позитивний бренд роботодавця та підвищити свою конкурентоспроможність [6].

Глобальні економічні та соціокультурні тенденції мають значний вплив на маркетинг персоналу. Вони включають такі фактори, як:

- Глобалізація.
- Технологічний прогрес.
- Старіння населення.
- Зміна гендерних ролей.

Таблиця 2.6

Глобальні тенденції

Глобальна тенденція	SoftServe	Roshen	ПриватБанк
Глобалізація	Компанія має офіси в 26 країнах світу.	Компанія має виробничі потужності в Україні, Росії, Польщі, Чехії, Туреччині та інших країнах.	Компанія має офіси в 12 країнах світу.
Технологічний прогрес	Компанія є одним з провідних постачальників ІТ-послуг. Компанія активно	Компанія використовує технології для	Компанія використовує технології для підвищення

	використовує інноваційні технології в маркетингу персоналу.	автоматизації процесів виробництва та управління.	ефективності обслуговування клієнтів.
Старіння населення	Компанія пропонує можливості для професійного розвитку, які дозволяють працівникам продовжувати працювати до пенсійного віку.	Компанія пропонує програми для навчання та розвитку працівників різного віку.	Компанія пропонує програми для навчання та розвитку працівників різного віку.
Зміна гендерних ролей	Компанія прагне до створення рівних можливостей для жінок і чоловіків.	Компанія пропонує програми для підтримки жінок у кар'єрі.	Компанія пропонує програми для підтримки жінок у кар'єрі.

Глобалізація призводить до зростання конкуренції між організаціями з різних країн. Це вимагає від організацій розробки ефективних стратегій маркетингу персоналу, які дозволять їм залучати та утримувати талановитих працівників з усього світу.

Технологічний прогрес змінює вимоги до навичок і знань працівників. Організації повинні пропонувати програми професійного розвитку та навчання, які допоможуть працівникам розвивати необхідні навички. Старіння населення призводить до зменшення кількості молодих працівників на ринку праці. Організації повинні розробляти стратегії, спрямовані на залучення та утримання працівників старшого віку [5].

Зміна гендерних ролей призводить до того, що чоловіки та жінки все частіше прагнуть працювати в однакових сферах діяльності. Організації повинні розробляти програми, які відповідають потребам працівників обох статей.

Організації, що працюють на глобальному ринку, повинні пропонувати конкурентоспроможні умови праці та можливості для професійного розвитку та навчання працівникам з різних країн. Організації, які використовують технології, повинні пропонувати працівникам можливості для навчання та розвитку навичок, необхідних для роботи з технологіями.

Організації, які працюють з працівниками старшого віку, повинні пропонувати їм гнучкі умови праці та можливості для балансу між роботою та

особистим життям. Організації, які працюють з працівниками обох статей, повинні пропонувати рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку.

Локальні особливості, такі як рівень економічного розвитку, законодавство, культура та соціальні норми, також впливають на конкурентність на рівні регіонів чи країн.

Рівень економічного розвитку впливає на рівень зарплати та соціальних пільг, які можуть пропонувати організації. У країнах з високим рівнем економічного розвитку працівники можуть вимагати більш високих зарплат і соціальних пільг [3].

Глобальні та локальні фактори взаємодіють між собою, впливаючи на маркетинг персоналу. Організації повинні враховувати ці фактори при розробці своїх стратегій маркетингу персоналу, щоб бути конкурентоспроможними на глобальному та локальному рівнях.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Аналіз та порівняльна оцінка конкурентних стратегій маркетингу в підприємствах різних галузей

Конкурентні стратегії маркетингу персоналу - це комплекс заходів, які спрямовані на створення конкурентної переваги компанії на ринку праці. Вони дозволяють компанії залучати та утримувати найкращих працівників, а також підвищувати їхню лояльність.

Для розробки ефективних конкурентних стратегій маркетингу персоналу необхідно враховувати такі фактори:

- Конкурентне середовище на ринку праці. Компанія повинна оцінити, які конкуренти діють на ринку праці, які у них сильні та слабкі сторони, а також які конкурентні стратегії вони використовують.
- Потреби працівників. Компанія повинна провести дослідження, щоб визначити потреби працівників у галузі, в якій вона працює. Це дозволить розробити конкурентну стратегію, яка буде відповідати цим потребам.
- Розвиток технологій. Сучасні технології можуть допомогти компаніям ефективніше реалізовувати конкурентні стратегії маркетингу персоналу.

На основі цих факторів можна розробити такі ефективні конкурентні стратегії маркетингу персоналу:

- Концентрація на потребах працівників

Компанія повинна розробити конкурентні стратегії, які будуть відповідати потребам працівників. Це включає в себе такі заходи, як:

- Розробка конкурентоспроможної програми компенсації та пільг. Програма компенсації та пільг повинна включати в себе такі елементи, як зарплата, премії, медичне страхування, відпустки та інші пільги.

- Створення позитивного корпоративного бренду. Корпоративний бренд повинен відображати цінності та культуру компанії, а також створювати позитивне враження у працівників.

- Розробка системи навчання та розвитку працівників. Система навчання та розвитку працівників повинна допомагати працівникам розвиватися професійно і підвищувати свою цінність для компанії.

- Створення культури довіри та взаємоповаги між працівниками та компанією. Культура довіри та взаємоповаги сприяє задоволеності працівників роботою і підвищує їхню лояльність до компанії.

● Індивідуальний підхід

У сучасних умовах працівники все більше цінують індивідуальний підхід. Компанія повинна розробляти конкурентні стратегії, які будуть орієнтовані на індивідуальні потреби та інтереси працівників. Це включає в себе такі заходи, як:

- Розробка програми розвитку кар'єри для працівників. Програма розвитку кар'єри повинна допомагати працівникам реалізовувати свій потенціал і будувати кар'єру в компанії.

- Створення системи зворотного зв'язку з працівниками. Система зворотного зв'язку дозволяє працівникам висловлювати свої думки та пропозиції, а також отримувати від компанії feedback про свою роботу.

- Впровадження елементів гнучкого робочого часу. Гнучкий робочий час дозволяє працівникам гнучко організувати свій робочий час, що відповідає їхнім індивідуальним потребам.

● Сучасні технології

Сучасні технології можуть допомогти компаніям ефективніше реалізовувати конкурентні стратегії маркетингу персоналу. Це включає в себе такі заходи, як:

- Використання соціальних мереж для пошуку та залучення кандидатів. Соціальні мережі дозволяють компаніям спілкуватися з потенційними кандидатами та залучати їх до компанії.

- Використання онлайн-платформ для навчання та розвитку працівників. Онлайн-платформи дозволяють компаніям надавати працівникам доступ до навчальних матеріалів та ресурсів в будь-який час і з будь-якого місця.

- Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності конкурентних стратегій маркетингу персоналу. Аналітичні інструменти дозволяють компаніям отримувати інформацію про ефективність їхніх конкурентних стратегій маркетингу персоналу і вносити необхідні корективи.

Таблиця 3.1

Розробка стратегії для компаній

Фактор	SoftServe	Roshen	ПриватБанк
Концентрація на потребах працівників			
Розробка конкурентоспроможної програми компенсації та пільг	Компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, медичне страхування, відпустки та інші пільги.	Компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, медичне страхування, відпустки та інші пільги.	Компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, медичне страхування, відпустки та інші пільги.
Створення позитивного корпоративного бренду	Компанія має позитивний бренд роботодавця, який цінується працівниками.	Компанія має позитивний бренд роботодавця, який цінується працівниками.	Компанія має позитивний бренд роботодавця, який цінується працівниками.
Розробка системи навчання та розвитку працівників	Компанія пропонує широкий спектр програм навчання та розвитку, які допомагають працівникам розвиватися професійно.	Компанія пропонує програми навчання та стажування, які допомагають працівникам розвиватися професійно.	Компанія пропонує програми навчання та стажування, які допомагають працівникам розвиватися професійно.
Створення культури довіри та взаємоповаги між працівниками та компанією	Компанія має культуру довіри та взаємоповаги між працівниками та компанією.	Компанія має культуру довіри та взаємоповаги між працівниками та компанією.	Компанія має культуру довіри та взаємоповаги між працівниками та компанією.
Індивідуальний підхід			
Розробка програми розвитку кар'єри для працівників	Компанія пропонує програми розвитку кар'єри для працівників, які допомагають їм реалізувати свій потенціал і будувати кар'єру в компанії.	Компанія пропонує програми розвитку кар'єри для працівників, які допомагають їм реалізувати свій потенціал і будувати кар'єру в компанії.	Компанія пропонує програми розвитку кар'єри для працівників, які допомагають їм реалізувати свій потенціал і будувати кар'єру в компанії.

Створення системи зворотного зв'язку з працівниками	Компанія має систему зворотного зв'язку з працівниками, яка дозволяє їм висловлювати свої думки та пропозиції.	Компанія має систему зворотного зв'язку з працівниками, яка дозволяє їм висловлювати свої думки та пропозиції.	Компанія має систему зворотного зв'язку з працівниками, яка дозволяє їм висловлювати свої думки та пропозиції.
Впровадження елементів гнучкого робочого часу	Компанія пропонує працівникам гнучкий робочий час, який відповідає їхнім індивідуальним потребам.	Компанія пропонує працівникам гнучкий робочий час, який відповідає їхнім індивідуальним потребам.	Компанія пропонує працівникам гнучкий робочий час, який відповідає їхнім індивідуальним потребам.
Сучасні технології			
Використання соціальних мереж для пошуку та залучення кандидатів	Компанія активно використовує соціальні мережі для пошуку та залучення кандидатів.	Компанія використовує соціальні мережі для пошуку та залучення кандидатів.	Компанія використовує соціальні мережі для пошуку та залучення кандидатів.
Використання онлайн-платформ для навчання та розвитку працівників	Компанія використовує онлайн-платформи для навчання та розвитку працівників.	Компанія використовує онлайн-платформи для навчання та розвитку працівників.	Компанія використовує онлайн-платформи для навчання та розвитку працівників.
Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності конкурентних стратегій маркетингу персоналу	Компанія використовує аналітичні інструменти для оцінки ефективності своїх конкурентних стратегій маркетингу персоналу.	Компанія використовує аналітичні інструменти для оцінки ефективності своїх конкурентних стратегій маркетингу персоналу.	Компанія використовує аналітичні інструменти для оцінки ефективності своїх конкурентних стратегій маркетингу персоналу.

Всі три компанії використовують ефективні конкурентні стратегії маркетингу персоналу, які відповідають потребам працівників, орієнтовані на індивідуальний підхід та використовують сучасні технології.

SoftServe є лідером у сфері IT-послуг, і її конкурентні стратегії маркетингу персоналу відповідають цьому статусу. Компанія пропонує конкурентоспроможну програму компенсації та пільг, а також широкий спектр можливостей для професійного розвитку. SoftServe також активно використовує соціальні мережі та онлайн-платформи для спілкування з потенційними кандидатами та надання працівникам доступу до навчальних матеріалів.

Roshen є однією з найбільших кондитерських компаній у світі, і її конкурентні стратегії маркетингу персоналу відображають її цінності та

культуру. Компанія пропонує конкурентоспроможну програму компенсації та пільг, а також програми для підтримки жінок у кар'єрі. Roshen також використовує соціальні мережі для спілкування з потенційними кандидатами.

ПриватБанк є одним з найбільших банків в Україні, і його конкурентні стратегії маркетингу персоналу спрямовані на створення лояльної та задоволеної працівників команди. Компанія пропонує конкурентоспроможну програму компенсації та пільг, а також програми для навчання та розвитку працівників. ПриватБанк також використовує онлайн-платформи для навчання та розвитку працівників.

Звичайно, кожна компанія повинна розробляти свої власні конкурентні стратегії маркетингу персоналу, які відповідають її унікальним потребам і цілям. Однак, беручи до уваги фактори, які були розглянуті в цьому розділі, компанії можуть розробити ефективні стратегії, які допоможуть їм залучити та утримати талановитих працівників.

Розробка ефективних конкурентних стратегій маркетингу персоналу є складним завданням, яке вимагає від компанії комплексного підходу та врахування всіх важливих факторів. Однак, ефективні конкурентні стратегії маркетингу персоналу можуть забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку праці і сприяти її успіху.

3.2. Впровадження та вплив конкурентних стратегій на ефективність підприємств

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху підприємства. Від того, наскільки ефективно підприємство конкурує на ринку, залежить його здатність задовольняти потреби споживачів, отримувати прибуток і розвиватися.

Таблиця 3.2

Заходи для покращення конкурентноспроможності компанії на ринку праці

Захід	SoftServe	Roshen	ПриватБанк
Конкурентоспроможна програма компенсації та пільг	✓	✓	✓
Створення позитивного корпоративного бренду	✓	✓	✓
Розробка системи навчання та розвитку працівників	✓	✓	✓
Створення культури довіри та взаємоповаги між працівниками та компанією	✓	✓	✓
Розробка програми розвитку кар'єри для працівників	✓	✓	✓
Впровадження елементів гнучкого робочого часу	✓	✓	✓
Використання соціальних мереж для пошуку та залучення кандидатів	✓	✓	✓
Використання онлайн-платформ для навчання та розвитку працівників	✓	✓	✓

Всі три компанії вживають заходів для покращення своєї конкурентоспроможності на ринку праці. Вони пропонують конкурентоспроможні умови праці, можливості для професійного розвитку та створення позитивного бренду роботодавця.

SoftServe є лідером у сфері IT-послуг, і її заходи для покращення конкурентоспроможності відповідають цьому статусу. Компанія пропонує широкий спектр можливостей для професійного розвитку, а також активно використовує соціальні мережі та онлайн-платформи для спілкування з потенційними кандидатами та надання працівникам доступу до навчальних матеріалів.

Roshen є однією з найбільших кондитерських компаній у світі, і її заходи для покращення конкурентоспроможності відображають її цінності та культуру. Компанія пропонує програми для підтримки жінок у кар'єрі, а також використовує соціальні мережі для спілкування з потенційними кандидатами.

ПриватБанк є одним з найбільших банків в Україні, і його заходи для покращення конкурентоспроможності спрямовані на створення лояльної та задоволеної працівників команди. Компанія пропонує програми для навчання та розвитку працівників, а також використовує онлайн-платформи для навчання та розвитку працівників.

Звичайно, кожна компанія повинна розробляти свої власні заходи для покращення конкурентоспроможності на ринку праці, які відповідають її унікальним потребам і цілям. Однак, беручи до уваги фактори, які були

розглянуті в цьому розділі, компанії можуть розробити ефективні заходи, які допоможуть їм залучити та утримати талановитих працівників.

Крім заходів, які були розглянуті вище, компанії можуть також вжити таких додаткових заходів для покращення своєї конкурентоспроможності на ринку праці:

- Вклад у соціальну відповідальність. Компанії, які вкладають у соціальну відповідальність, демонструють свою турботу про суспільство та навколишнє середовище. Це може бути привабливим для працівників, які цінують такі цінності.
- Створення інклюзивного робочого середовища. Компанії, які створюють інклюзивне робоче середовище, де всі працівники почуваються комфортно та шанобливо, мають більше шансів залучити та утримати талановитих працівників.
- Використання аналітичних інструментів. Компанії можуть використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності своїх заходів для покращення конкурентоспроможності на ринку праці. Це допоможе їм зрозуміти, які заходи є найбільш ефективними, і внести необхідні корективи.

Програма розвитку та навчання працівників повинна відповідати потребам працівників і сприяти їхньому професійному розвитку. Вона повинна включати в себе такі заходи, як:

- Організація корпоративних тренінгів та семінарів з різних тем, таких як професійні навички, лідерство, управління, стрес-менеджмент тощо.
- Надання працівникам доступу до онлайн-курсів та навчальних матеріалів, які дозволяють їм навчатися в зручний для них час і з будь-якого місця.
- Створення системи підтримки професійного розвитку працівників, яка включає в себе індивідуальне консультування, mentoring тощо.

Корпоративна культура, яка відповідає потребам працівників, сприяє їхній задоволеності роботою та підвищує їхню лояльність до компанії. Вона повинна включати в себе такі елементи, як:

- Гнучкий робочий час, який дозволяє працівникам гнучко організувати свій робочий час.
- Система зворотного зв'язку з працівниками, яка дозволяє працівникам висловлювати свої думки та пропозиції.
- Підтримка корпоративних заходів та ініціатив, які дозволяють працівникам спілкуватися один з одним і брати участь у житті компанії.

Позитивний імідж компанії приваблює найкращих працівників і сприяє їхньому залученню та утриманню. Компанія може підвищити свій імідж на ринку праці за рахунок таких заходів, як:

- Розробка та реалізація ефективної рекламної кампанії, яка розповідає про компанію та її переваги потенційним працівникам.
- Участь у соціальних проектах, яка демонструє соціальну відповідальність компанії.
- Створення позитивного контенту в соціальних мережах, який розповідає про компанію та її життя.

Впровадження цих заходів може призвести до значного покращення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення конкурентних стратегій маркетингу персоналу

Конкурентні стратегії маркетингу персоналу є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Вони дозволяють компанії залучати та утримувати найкращих працівників, а також підвищувати їхню лояльність.

Для вдосконалення конкурентних стратегій маркетингу персоналу можна дати такі рекомендації:

- Концентрація на потребах працівників. Спочатку необхідно провести дослідження, щоб визначити потреби працівників у галузі, в якій працює

компанія. Це дозволить розробити конкурентну стратегію, яка буде відповідати цим потребам.

- Індивідуальний підхід. У сучасних умовах працівники все більше цінують індивідуальний підхід. Компанія повинна розробляти конкурентні стратегії, які будуть орієнтовані на індивідуальні потреби та інтереси працівників.
- Сучасні технології. Сучасні технології можуть допомогти компаніям ефективніше реалізовувати конкурентні стратегії маркетингу персоналу. Наприклад, компанії можуть використовувати соціальні мережі для пошуку та залучення кандидатів, а також для підвищення лояльності працівників.

Конкретні заходи, які можна впровадити для реалізації цих рекомендацій, можуть бути різними і будуть залежати від конкретних умов галузі та компанії. Однак, можна виділити такі загальні напрямки:

1. Розробка програми компенсації та пільг, яка буде конкурентоспроможною на ринку праці. Це може включати такі елементи, як зарплата, премії, медичне страхування, відпустки та інші пільги.
2. Створення позитивного корпоративного бренду, який буде приваблювати кандидатів. Це можна зробити за допомогою таких заходів, як розробка корпоративного сайту, проведення корпоративних заходів, участь у соціальних проектах тощо.
3. Розробка ефективної системи навчання та розвитку працівників. Це допоможе працівникам розвиватися професійно і підвищувати свою цінність для компанії.
4. Створення культури довіри та взаємоповаги між працівниками та компанією. Це можна зробити за допомогою таких заходів, як проведення регулярних зустрічей з працівниками, створення системи зворотного зв'язку, надання працівникам можливості брати участь у прийнятті рішень тощо.

Після впровадження конкурентних стратегій маркетингу персоналу необхідно проводити контроль їхньої ефективності. Це дозволить визначити, чи досягає компанія поставлених цілей. Якщо ні, то необхідно внести необхідні корективи в стратегію.

Контроль ефективності можна проводити за такими показниками:

- Кількість і якість кандидатів, які залучаються на вакансії.
- Відсоток закриття вакансій.
- Задоволеність працівників роботою в компанії.
- Лояльність працівників до компанії.

Регулярний контроль ефективності конкурентних стратегій маркетингу персоналу дозволить компанії постійно поліпшувати їх і досягати високих результатів у конкурентній боротьбі за найкращих працівників.

ВИСНОВКИ

Маркетинг персоналу визначається як комплекс заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії як роботодавця, а також на залучення та утримання висококваліфікованих працівників. У цьому контексті важливі принципи маркетингу персоналу, які включають орієнтацію на потреби працівників, індивідуальний підхід та використання сучасних технологій.

Роль маркетингу персоналу на ринку праці полягає в забезпеченні компанії можливістю залучати та утримувати найкращих фахівців, що, в свою чергу, призводить до підвищення продуктивності праці та зниження витрат на персонал. Теоретичні підходи до конкурентних стратегій маркетингу персоналу можуть бути умовно розділені на два основних типи, які орієнтовані на потреби працівників і конкурентоспроможність компанії відповідно.

Конкурентні стратегії, орієнтовані на потреби працівників, створюють привабливе робоче середовище, враховуючи потреби та інтереси працівників. Це може включати гнучкий графік, можливості для професійного розвитку та інші аспекти, які роблять компанію привабливою для працівників.

Конкурентні стратегії, орієнтовані на конкурентоспроможність компанії, спрямовані на створення переваг, які роблять її конкурентоспроможною на ринку праці. Це може включати конкурентоспроможну зарплату, бонусні програми, можливості кар'єрного росту та інші аспекти.

Впровадження ефективних конкурентних стратегій маркетингу персоналу може призвести до позитивних результатів для компанії, таких як збільшення кількості кандидатів на вакансії, зниження витрат на залучення персоналу, підвищення якості залучених працівників, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Маркетинг персоналу визначається як система заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії як роботодавця та забезпечення залучення та утримання найкращих спеціалістів. Зокрема, його принципи

включають орієнтацію на потреби працівників, індивідуальний підхід та використання сучасних технологій.

Роль маркетингу персоналу полягає в його здатності допомагати компаніям залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Це робиться через створення привабливих умов праці, спрямованих на задоволення потреб працівників, підвищення їхньої продуктивності та зниження витрат на управління персоналом.

Теоретичні підходи до конкурентних стратегій маркетингу персоналу можна класифікувати на два основних напрями: орієнтація на потреби працівників та орієнтація на конкурентоспроможність компанії.

Аналіз конкурентних стратегій показує, що успішні компанії ефективно комбінують обидва підходи, створюючи комплексні програми маркетингу персоналу.

Успішні конкурентні стратегії дозволяють компаніям збільшити кількість кандидатів, знизити витрати на працевлаштування, покращити якість та утримання персоналу, зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

Аналіз та порівняльна оцінка конкурентних стратегій маркетингу в підприємствах різних галузей показує, що існує ряд загальних тенденцій. Так, більшість компаній використовують такі конкурентні стратегії, як:

- Концентрація на потребах працівників.
- Створення конкурентних переваг компанії на ринку праці.
- Використання сучасних технологій.

Однак, існують також і деякі відмінності в конкурентних стратегіях маркетингу персоналу в різних галузях. Так, наприклад, в галузях, де спостерігається високий рівень конкуренції за найкращих працівників, компанії, як правило, використовують більш агресивні стратегії, спрямовані на створення конкурентних переваг. У галузях, де спостерігається дефіцит робочої сили, компанії, як правило, використовують більш гнучкі стратегії, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб працівників.

Конкурентоспроможність компанії на ринку праці залежить від багатьох факторів, в тому числі від якості персоналу, який працює в компанії. Компанії, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку праці, повинні впроваджувати заходи, спрямовані на залучення та утримання найкращих працівників.

Заходи, які наведені в таблиці 3.1, можуть допомогти компаніям покращити свою конкурентоспроможність на ринку праці. Ці заходи спрямовані на задоволення потреб працівників і створення позитивного іміджу компанії.

Впровадження цих заходів може призвести до таких позитивних результатів для компанії:

- Збільшення кількості кандидатів на вакансії.
- Зниження витрат на залучення персоналу.
- Підвищення якості залучених працівників.
- Зменшення плинності кадрів.
- Підвищення продуктивності праці працівників.
- Підвищення задоволеності працівників роботою.

Конкурентні стратегії маркетингу персоналу є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Для їхнього вдосконалення необхідно концентруватися на потребах працівників, використовувати індивідуальний підхід та сучасні технології.

Конкретні заходи, які можна впровадити для реалізації цих рекомендацій, можуть бути різними і будуть залежати від конкретних умов галузі та компанії. Однак, важливо регулярно контролювати ефективність конкурентних стратегій маркетингу персоналу, щоб визначити, чи досягає компанія поставлених цілей.

Регулярний контроль ефективності дозволить компанії постійно поліпшувати свої конкурентні стратегії маркетингу персоналу і досягати високих результатів у конкурентній боротьбі за найкращих працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. Ю. Маркетинг персоналу: теоретичні та практичні аспекти. Київ: Видавничий дім "Плеяда". 2022.
2. Андрєєва Н. М., Козловцева В. А. Стратегічні орієнтири вітчизняних підприємств телекомунікаційних послуг: систематика наукового бачення та взаємозв'язку. Економічні інновації: зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України. 2019. Вип. 48. С. 8-17.
3. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій». 2018. Том № 2. С. 168-169.
4. Аніщенко В. О. Сучасні методичні засади формування стратегічного менеджменту в Україні. Екологічний менеджмент: збірник наук. праць. К.: МАУП. 2018. С. 31-34.
5. Бас Ю. В., Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством умовах фінансової кризи. Наука й економіка. 2019. № 1 (37). С. 9-13.
6. Білаш О. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу: інструменти та механізми реалізації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка". 2022. № 25(1). С. 20-26.
7. Білоусько Н. Л. Вплив забезпеченості основними засобами на економічну ефективність підприємства. Економіка & держава. 2018. № 4. С. 84-87.
8. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 26-27 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ : ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”, 2019. С. 165-167.

9. Бойко В. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в Україні. Економіка України. 2011. № 12. С. 127-135.
10. Бойко В. В. Маркетинг персоналу в Україні: теорія, практика, перспективи: Монографія. К.: КНЕУ, 2010. 280 с.
11. Бойко В. В., Кузьменко Н. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в умовах глобальної економіки. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 1(25). С. 16-20.
12. Бойко В. В., Кузьменко Н. В. Маркетинг персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2012. 384 с.
13. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 14-19.
14. Бондаренко Т. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 72(1). С. 14-20.
15. Василенко В.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
16. Велешук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств: автореф. м. На здобуття наук. Ступеня м. . Ек. Наук: 08.00.04. Київ, 2018. 20 с.
17. Віноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2-е видання. К.: Кондор. 2005. 544 с.
18. Власов О. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу: зміст та фактори впливу. Економічний часопис-XXI. 2022. № 3(1). С. 67-72.
19. Володькина М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Знання - Прес. 2002. 149 с.
20. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. Розвиток соціально-економічних систем в геоелектрономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування:

- матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р.(ТНТУ ім. І.Пуллюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2017. С.57-58.
21. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104.
 22. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». Вісник КТУ. 2018. № 22. С. 63-69.
 23. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22– 23.
 24. Горелов Д. О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Х. : ХНАДУ. 2011. 133 с.
 25. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2010. 304 с.
 26. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства. Фінанси України. 2003. №10. С. 66-75.
 27. Дем'янова О. М. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в сучасних умовах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка. 2022. № 35(2). С. 74-81.
 28. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 272 с.
 29. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.:Знання. 2008. 389 с.
 30. Діденко О. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу: сутність, фактори впливу та інструменти реалізації. Економічні науки. 2022. № 32(1). С. 19-27.
 31. Добровольський В. М. Звітність підприємств: Навчально-методичний посібник. К.: КНЕУ. 2001. 195 с.
 32. Звердига М.А. Поняття транспарентності в сучасній науці. Ефективність державного управління. 2019. Вип. 34. С. 135-143.

33. Зивачевський Р.О. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Випуск 14. С. 66-68.
34. Зюканова Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.
35. Іванов В.В. Маркетинг персоналу: навч. посіб. К.: Знання, 2018. 304 с.
36. Ігнатенко О. А. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2010. № 3. С. 12-15.
37. Ігнатенко О. А. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 144 с.
38. Інституційні засади розвитку ринку праці в Україні : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Електрон. дані. К., 2021. 472 с. Режим доступу : <http://ief.org.ua/docs/mg/360.pdf>
39. Кизим А.А. Маркетинг персоналу. К.: Знання, 2017. 288 с.
40. Кириллова О. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу: теорія та практика. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Менеджмент". 2022. С. 145-154.
41. Кісільчук В. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в Україні. Вісник Львівського університету. Серія: Економіка. 2012. № 54. С. 28-32.
42. Кісільчук В. В. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2012. 287 с.
43. Козлова О.В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в умовах ринкової економіки. Економіка і регіон. 2022. № 1(11). С. 109-115.
44. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 23(1). С. 103-107.

45. Кравець Н. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в умовах цифрової трансформації. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економіка. 2022. № 15(1). С. 13-20.
46. Крамоносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств. Фінанси України. 2002. №10
47. Кудряшов В.П. Фінанси: Навч. посіб. Херсон: Олді-плюс. 2002. 352с.
48. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.
49. Лойко О.О. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в промисловості. Економіка промисловості. 2021. № 3. С. 109-115.
50. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання, 2004. 580с.
51. Мельник Т. О. Маркетинг персоналу в умовах конкурентного середовища. Економічний вісник університету. 2021. № 39(1). С. 213-222.
52. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. К.: МАУП, 2007. 816 с.
53. Новиков Б. В., Синюк Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури». 2004. 560 с.
54. Петрова І. Л. Маркетингові інновації в управлінні персоналом .- Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 11—12 лист. 2020 р. К. : КНЕУ, 2020. С.220- 223
55. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
56. Раковська Є. О. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства галузі торгівлі : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»:

- спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». ЧНУ ім. Петра Могили. - Миколаїв. 2019. 20 с.
57. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. - Л.: Новий світ. 2003. 272 с.
58. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. - К.: Видавництво Соломіє Павличко «Основи». 2002. 671 с.
59. Рудінська О.В. Основи менеджменту. Видавництво «Ніна-Центр». 2002.
60. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 4. С. 62–71.
61. Скрипнюк М. Ю. Формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства (на прикладі ПП “Ромашка”) : дипломна робота магістра : 073 Менеджмент / М. Ю. Скрипнюк ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький. 2020. 115 с.
62. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал». 2008. 496 с.
63. Соколенко О. М. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в Україні. Збірник наукових праць Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Економіка та управління. 2009. № 588. С. 142-146.
64. Соколенко О. М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 240 с.
65. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 327-333.
66. Теплінський Г.В. Особливості конкуренції підприємств на зовнішніх ринках. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. К.: НАУ. 2012. Вип. 35. С. 232-237.
67. Чабан О. В. Конкурентні стратегії маркетингу персоналу в сучасних умовах. Економіка і управління підприємствами. 2022. № 6(2). С. 15-21.
68. Bielova O.I., Petrova I.L., Honcharov D.D. Personnel marketing as a competitive advantage of the enterprise: strategic aspect. Business, Economics, Sustainability,

Leadership and Innovations BESLI. Volume: 2020, Issue: 5. ISSN: 2663-5070.
DOI: 10.37659/2663-5070-2020-5

69. Petrova I. Creativity development as an imperative for strategic human resource management. (Розвиток креативності як імператив стратегічного управління людськими ресурсами.) Social and labour relations: theory and practice. 2022. № 12(2). С. 40-48. doi:10.21511/slntp.12(2).2022.05- doi: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12\(2\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.05)