

Пряхіна К.А.

кандидат економічних наук,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

Pryakhina Kateryna

Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті детерміновано проблему забезпечення персоналом машинобудівних підприємств шляхом імплементації маркетингового підходу. Доведено необхідність формування комплексного механізму маркетингу персоналу на машинобудівних підприємствах. Запропоновано механізм, який складається з таких етапів: перший етап – проведення діагностики забезпечення персоналом підприємства; другий етап – визначення потреби у персоналі відповідно до портфелю замовлень; третій етап – процес приведення у відповідність професійно-кваліфікаційних якостей персоналу до потреб згідно з портфелем замовлень. Розрахунок потреби у персоналі показано на прикладі ПрАТ «Крюківський вагонобудівний завод» (ПрАТ «КВБЗ»). Обґрунтовано потребу у навчанні, яка виникне після приведення у відповідність наявного персоналу до потреби.

Ключові слова: маркетинг персоналу, професійно-кваліфікаційна відповідність, портфель замовлень, дискретний підхід, мобільна полівалентність, машинобудівні підприємства.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації й інтернаціоналізації світової економіки призводять до загострення конкурентних відносин на будь-яких ринках, у тому числі на ринку продукції машинобудівання, який нині стає дійсно глобальним. Сьогодні ми спостерігаємо поступовий спад виробництва в машинобудівній галузі, що відбувається під впливом цілого комплексу зовнішніх і внутрішніх протиріч. Завдання відновлення та модернізації вітчизняних машинобудівних підприємств вимагають відповідного забезпечення персоналом, яке відповідало б, з одного боку, виробничим цілям підприємства, а з іншого – задовольняло потреби здобувачів вакансій на ринку праці. З огляду на існуючі проблеми у забезпеченні персоналом машинобудівних підприємств (старіння кадрів, нестача кваліфікованих кадрів, регіональна та міжнародна міграція робочої сили), саме такий дуальний підхід є найбільш обґрунтованим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маркетинговому підходу до управління персоналом особливу увагу на сучасному етапі розвитку приділяють Ю. Богоявленська [1], Ю. Горайнова [2], Р. Дідора [3], В. Кармазін [4], Ю. Кропивка [5], Г. Олійник [1], які застосовують маркетинг персоналу як інструмент розвитку підприємств. Н. Бородкіна, О. Крушельницька виокремлюють кадровий маркетинг у системі управління персоналом [6]. А. Никоненко застосовує маркетинговий інструментарій щодо визначення вимог до персоналу [7]. Незважаючи на значну різноманітність і масштабність досліджень проблеми, сучасні економічні умови потребують розроблення комплексного

підходу до забезпечення персоналом машинобудівних підприємств на засадах імплементації маркетингу. Суть підходу полягає у визначенні персоналу як одного з видів ресурсів.

Формулювання цілей статті. Головною метою дослідження є формування й упровадження механізму маркетингу персоналу на машинобудівних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. За умов зростання безробіття та загострення конкурентної боротьби на ринку праці досягти результативності у забезпеченні персоналом можливо лише завдяки використанню принципів маркетингу, оскільки основна проблема для потенційних працівників полягає у тому, щоб отримати необхідну професію і спеціальність, яку можливо застосувати на ринку праці. Згідно з традиційним маркетингом, товар є головним елементом комплексу. Концепція традиційного маркетингу оснований на досягненні мети за точного визначення потреб цільових ринків та забезпечення їх задоволеності порівняно з конкурентами ефективнішими і продуктивнішими способами [4, с. 169]. Отже, маркетинговий підхід передбачає, що професія і кваліфікація одночасно є характеристиками як потреб із боку роботодавців, так і пропозиції з боку робітників.

Більшість науковців визначає маркетинг персоналу як управлінську діяльність, яка націлена на визначення потреби. Проте сучасна ситуація на ринку праці та освітніх послуг вимагає від машинобудівних підприємств більш комплексного механізму маркетингу персоналу (рис. 1).



Рис. 1. Механізм маркетингу персоналу машинобудівних підприємств

Відповідно до запропонованого механізму, перший етап передбачає діагностику, яка включає аналіз відповідності персоналу виробничо-господарській діяльності підприємства та складається з дев'яти процедур. Другий етап діагностики – синтез типів посад за ознакою руху персоналу підприємства, передбачає наявність восьми процедур. Третім етапом діагностики є оцінка професійно-кваліфікаційної відповідності якостей працівника вимогам роботодавця, яка передбачає сім процедур. У цілому пропонується інструментарій діагностики персоналу підприємства, що передбачає 24 процедури, які є комплементарними та інтерферентними [8, с. 8]. Вибір діагностики обґрунтовується можливістю виявити проблеми в управлінні персоналом та його професійно-кваліфікаційну відповідність, установити причини та сформулювати рекомендації щодо їх усунення, враховуючи специфіку машинобудівних підприємств.

Другим етапом механізму є визначення потреби у персоналі згідно з технологічним процесом підприємства. Це можна здійснити за допомогою розрахунку щодо кожної номенклатурної одиниці, що є в портфелі замовлень підприємства. Кожне підприємство має свій портфель замовлень, що потребує унікального ресурсного забезпечення, у тому числі й кадрового. При цьому обсяги виробництва визначаються портфелем замовлень та його якісним наповненням. З огляду на це, розглянемо номенклатуру ПрАТ «КВБЗ» станом на 2019 р. (табл. 1) [9].

Табл. 1 свідчить про наявність розгалуженої номенклатури підприємства і складається з 12 видів промислової продукції, що містить 30 моделей і 58 модифікацій. Найбільше моделей і модифікацій має продукт «вагон-хоппер»: сім моделей та 11 модифікацій. Другий за величиною продукт – «напіввагони», що має три моделі та дев'ять модифікацій.

Портфель замовлень не відображає кадрової політики підприємства, але відображає наповнення виручки від реалізації продукції підприємства. Але для виконання всіх технологічних операцій необхідний персонал. Якщо розглянути процес формування персоналу для забезпечення виконання технологічних операцій на прикладі одного із замовлень, то аналогічно можна прорахувати кількість працівників для інших замовлень.

Наприклад, згідно з технологічною картою, виготовлення контейнерів роликкових мод. N100H кількістю 100 шт. містить 598 операцій. Заготівельний період включає 403 операції: холодне штампування, згинання, різання на ножицях і термічну обробку. Складально-зварювальний період включає 195 операцій: механообробна (фрезерування та розточування), очищення та фарбування. Необхідне забезпечення персоналом технологічного процесу виготовлення контейнерів наведено в табл. 2 [9].

Дані табл. 2 показують, що для виконання операцій холодного штампування необхідний один штампувальник третього розряду; згинання – три слюсарі зі скл. м/к третього розряду та вісім – четвертого розряду;

Номенклатура ПрАТ «КВБЗ»

Найменування товару	Найменування моделі	Найменування модифікації
Піввагони	Напіввагони	мод.12-7039, 12-7039-01, мод. 12-7023-02, мод. 12-7023, мод.12-7023-01 мод. 12-783, мод.12-764, мод.12-791, мод. 12-7019, мод. 12-757 ЭИ-2
	Спеціалізовані напіввагони	мод. 12-9765
	Кузов напіввагона	тип ЕАОС
Вагони-хоппери	Вагон-хоппер для перевезення цементу	мод. 19-7075 мод.19-758
	Вагон-хоппер для перевезення зерна	мод. 19-7053, 19-7053-01, 19-7053-02, мод.19-7016, 19-7016-01, мод. 19-7017-03, мод. 19-7017-04, мод. 19-7017-06, мод. 19-765Е
	Вагон-хоппер для перевезення мінеральних добрив	мод. 19-7017, мод. 19-7017-01 мод. 19-7017-05
	Вагон-хоппер для перевезення глинозему	мод. 19-7017-02 мод. 19-765
	Вагон-хоппер-дозатор	мод. 19-789
	Вагон-хоппер для перевезення окатишів	мод. 20-7032
	Комбіновані вагони	мод. 19-795, мод. 19-795-01
Платформа	Вагон-платформа	мод. 13-7043, мод. 13-7024, 13-7024-01, мод. 13-785, мод. 13-785-01 мод. 13-7031Э2
Криті вагони	Критий вагон	мод. 11-7094(11-7094-01), мод. 11-7045, мод. 11-7038
Цистерни	Вагон-цистерна	мод. 15-7076, мод.15-776, мод.15-776-01, мод.15-7015
Контейнер	Контейнер ковшовий	мод. КМ9
	Контейнер роликівий	мод. N100H
	Контейнер грейферного типу	МК-3,2
Вагони пасажирські	Вагони пасажирські купейні, модель 61-779 і модель 61-779	
Вагони швидкісні	Пасажирський дизель-поїзд	ДПКр-2
	Швидкісний двосистемний електропоїзд	
	Швидкісний міжрегіональний потяг локомотивної тяги	
Вагони метро	Головний вагон метро	мод.81-7021, мод.81-7036, мод.81-7080
	Проміжний вагон метро	мод. 81-7081, мод. 81-7022, мод. 81-7037
Ескалатори	Поверховий ескалатор	тип ЕК – 506А1
	Поверховий ескалатор	ЕК – 106
Автогрейдери	Автогрейдери	мод. ДЗк-250-2
Спеціальна інженерна техніка	Траншейний-котлован (барова) машина	КВБЗ-4003
	Напівпричіп автомобільний	КВБЗ-5001

різання на ножицях – два різальники на ножицях третього розряду; термічної обробки – два газорізальники четвертого розряду та один – п'ятого розряду, два слюсарі зі скл. м/к третього розряду та два – четвертого розряду. Для виконання складально-зварювальних операцій другого етапу необхідно 45 електрогазозварників на авт. і напів/а машинах четвертого розряду та 27 слюсарів зі скл. м/к четвертого розряду. Для забезпечення операції механообробки (фрезерування та розточування) необхідно вісім фрезерувальників четвертого розряду та один токар-розточувальник четвертого розряду, для очисних операцій – 12 чистильників металу, виливків і деталей четвертого розряду, для фарбування – три мийники першого розряду та вісім малярів третього розряду. Загалом технологічний про-

цес потребує 125 працівників відповідних професій і кваліфікацій.

Отже, виходячи з технологічної карти одного замовлення, можна порахувати, скільки персоналу, якої професії та кваліфікації необхідно задіяти для виконання операції та на який період. Так, одна людина може виконувати одну й ту саму роботу в різних технологічних операціях, тобто немає необхідності мати штат працівників, оскільки після виконання замовлення підприємством персонал знаходиться на робочому місці, але фактично роботу не виконує, оскільки немає замовлень і підприємство працює не на повну потужність. Тому сучасне управління персоналом повинно орієнтуватися не на номенклатуру підприємства, а на портфель замовлення, оскільки умови господарювання

Персонал підприємства для виготовлення 100 шт. контейнера роликового мод. N100H

Технологічна операція	Професійно-кваліфікаційні характеристики		
	Посада	Розряд	Чисельність
<i>Операції заготівельного періоду:</i>			
Холодне штампування	штампувальник	3	1
Згинання	слюсар зі скл.м/к	3	3
		4	8
Різання на ножицях	різальник металу на ножицях	3	2
Термічна обробка	газорізальник	4	2
		5	1
	слюсар зі скл. м/к	3	2
		4	2
<i>Складально-зварювальний період:</i>			
Складально-зварювальні роботи	електрозварник на авт. і напів/а машинах слюсар зі скл. м/к	4	45
		4	27
Механообробка (фрезерування та розточка)	фрезерувальник	4	8
	токарь-розточувальник	4	1
Очисні операції	чистильник металу, виливків і деталей	4	12
Фарбування	мийник	1	3
	маляр	3	8
Усього:			125

передбачають замовлення лише частини продукції, представленої у номенклатурі.

Одним із методів вирішення проблеми щодо розрахунку потреби у персоналі є дискретність. Апробація дискретного підходу можлива шляхом використання імітаційної моделі, яка дає змогу відтворити ситуацію формування портфелю замовлень із різної кількості контрактів [8, с. 12].

Третій етап – процес приведення у відповідність професійно-кваліфікаційних якостей персоналу до потреб згідно з портфелем замовлень, який передбачає моніторинг персоналу. Оскільки на першому етапі було здійснено діагностику персоналу та оцінено професійні та кваліфікаційні характеристики персоналу машинобудівного підприємства, на другому – визначено потребу у кадрах згідно з портфелем замовлення, постає завдання моніторингу відповідності якостей персоналу потребам відповідно виконанню контрактів змодельованого портфелю замовлень за допомогою критеріїв. Кількісний відображає різницю між наявністю персоналу до потреби, а якісний відбиває різницю між наявністю персоналу, який повною мірою відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам роботодавця щодо якостей працівника до потреби.

Після моніторингу необхідно систематизувати посади персоналу за ступенем складності проблеми відповідності, що дасть змогу виявити оригінальність її рішення. Останньою процедурою даного етапу є

визначення можливих заходів приведення персоналу у відповідність для машинобудівного підприємства: ротація працівників до роботи на споріднених посадах відповідно до Класифікатора професій, отримання полівалентних кваліфікацій шляхом навчання, мобільна полівалентність працівників зі споріднених професій, де є надлишок, рекрутинг працівників.

Також на рис. 1 зображено взаємозв'язок системи вищої освіти з персоналом підприємства, це також один з елементів механізму, оскільки кожне машинобудівне підприємство у будь-який період функціонування зіштовхується з проблемою навчання або підвищення кваліфікації працівників. За кордоном це називають *life long learning*, або безперервна освіта протягом життя. Тому цей взаємозв'язок є важливим та обов'язковим у маркетингу персоналу.

Висновки. Раціональний механізм маркетингу персоналу призведе до результативної роботи машинобудівного підприємства. Діагностика персоналу визначить проблеми, які існують у структурі кадрів. Дискретний підхід до кадрового забезпечення дав змогу визначити потребу у кадрових ресурсах відповідно до портфелю замовлень підприємства. Завдяки кількісним і якісним критеріям моніторингу можливо здійснити систематизацію посад. Запропоновані заходи для кожної посади приводять у відповідність якості наявного персоналу до потреби згідно з портфелем замовлень.

Список літератури:

1. Богоявленська Ю.В., Олійник Г.І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 1. С. 68–75.
2. Горяйнова Ю.С. Маркетинговые исследования спроса и предложения на рынке труда. Научно-технический сборник. 2002. № 44. С. 111–115.

3. Дідора Р.О. Маркетингові дослідження ринку праці як об'єкта забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. Scientific world. 4 с. URL : <https://www.sworld.com.ua/konfer27/67.pdf> (дата звернення: 03.09.2019).
4. Кармазін В.А., Пермінова О.О. Маркетинг персоналу як фактор реалізації кадрової стратегії підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 20. Ч. 1. С. 168–175.
5. Кропивка Ю.Г. Етимологія категорії «маркетинг персоналу» у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. №. 1. С. 155–160.
6. Бородкіна Н.О., Крушельницька Н.О. Кадровий маркетинг у системі управління персоналом. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2010. Вип. 3(53). Ч. 1. С. 229–230.
7. Никоненко А.В. Маркетингові засади кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2015. 22 с.
8. Пряхіна К.А. Модернізація кадрового забезпечення машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Кременчук, 2018. 24 с.
9. Офіційний сайт ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». URL : <http://test.kvsz.com/index.php/ua> (дата звернення: 03.09.2019).

References:

1. Bogojavlenska Yu.V., Olyinyk G.V. (2014) Marketing personalu yak instrument rozvitku socialnoyi vidpovidalnosti mashinobudivnih pidpriemstv [Personnel marketing as a tool for development of social responsibility of machine-building enterprises] Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series Economic Sciences. № 1. pp. 68-75.
2. Goraynova Yu.S. (2002) Marketingovye issledovaniya sprosya i predlozheniya na rynke truda [Marketing research of supply and demand in the labor market] Scientific and Technical Collection. № 44. pp. 111-115.
3. Didora R.O. Marketingovi doslidzhennya rinku praci yak ob'ektu zabezpechennya pidpriemstva kvalifikovanimi kadrami [Marketing studies of the labor market as an object of providing the company with qualified personnel] Scientific world. pp. 4. Available at: <https://www.sworld.com.ua/konfer27/67.pdf> (accessed 3 September 2019).
4. Karmazin V.A., Perminova O.O. (2011) Marketing personalu yak faktor realizaciyi kadrovoyi strategiyi pidpriemstva [Personnel marketing as a factor of realization of the personnel strategy of the enterprise] Scientific papers of Kirovograd National Technical University. Economic sciences.vol. 20, part 1. pp. 168-175.
5. Kropyvka Yu.G. (2011) Etimologiya kategoriyi marketing personalu u suchasnihi umovah gospodaryuvannya [Etymology of the category of marketing personnel in modern conditions of management] Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences. №. 1. pp. 155-160.
6. Borodkina N.O., Krushelnyska N.O. (2011) Kadrovij marketing v sistemi upravlinnya personalom [Personnel marketing in the personnel management system]. Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences. vol. 3 (53), part. 1. pp. 229–230.
7. Nykonenko A.V. (2015) Marketynhovi pryntsypy zabezpechennia personalom pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Marketing principles of staffing of food industry enterprises]: PhD (Econ) work, 08.00.04 Economics and Management of Enterprises. Kyiv, 22 p.
8. Pryakhina K.A. (2018) Modernizatsiia kadrovoho zabezpechennia mashynobudivnykh pidpriemstv [The Modernization of Staffing at the Machine-Building Enterprises] : PhD (Econ) work, 08.00.04 Economics and Management of Enterprises. Kremenchuk, 24 p.
9. Ofitsiyni sait PrAT «Kryukovskiy vahonobudivnyi zavod» [Official site of JSC “Kryukov Wagon Works”]. Available at: <http://test.kvsz.com/index.php/ua> (accessed 3 September 2019).

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье детерминирована проблема обеспечения персоналом машиностроительных предприятий путем имплементации маркетингового подхода. Доказана необходимость формирования комплексного механизма маркетинга персонала на машиностроительных предприятиях. Предложен механизм, который состоит из следующих этапов: первый этап – проведение диагностики обеспечения персоналом; второй этап – определение потребности в персонале в соответствии с портфелем заказов; третий этап – процесс приведения в соответствие профессионально-квалификационных качеств персонала к нуждам согласно портфелю заказов. Расчет потребности в персонале показан на примере ЧАО «Крюковский вагоностроительный завод». Обоснована необходимость в обучении, которая возникнет после приведения в соответствие имеющегося персонала к потребности.

Ключевые слова: маркетинг персонала, профессионально-квалификационное соответствие, портфель заказов, дискретный подход, мобильная поливалентность, машиностроительные предприятия.

PERSONNEL MARKETING OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The article determines the problem of staffing machine-building enterprises with implementation of marketing approach. The necessity of forming a complex mechanism of marketing of personnel at machine-building enterprises is proved. The mechanism is proposed, which consists of the following stages: the first stage is the diagnostics of providing the personnel of the enterprise, which includes the analysis of compliance of the personnel of the production and economic activity of the enterprise, the synthesis of types of posts on the basis of the movement of the personnel of the enterprise, the assessment of the professional and qualitative compliance of the employee with the requirements of the employer. The tool of diagnostics of the personnel of the enterprise which provide 24 procedures is offered. Personnel diagnostics will identify problems that exist in the structure of personnel. The second step is to identify the staffing needs according to the order portfolio. Discretion is one of the innovative methods of staff marketing to solve the problem of calculating staffing needs. Testing a discrete approach is possible by using a simulation model that allows you to recreate the situation of forming a portfolio of orders from different number of contracts. The calculation of the staffing needs is shown in the example of PJSC "Kryukov Wagon Works". The third stage is the process of adaption professionally and qualifying qualities of staff to the needs according to the order portfolio which provides for the monitoring of the staff. ue to the quantitative and qualitative monitoring criteria, it is possible to systematize posts. The proposed measures for each position adapt professional and qualifications skills of existing staff to the needs in the order portfolio. The need for training that arises after the staff's adjustment to the need is justified. The interconnection of the higher education system with enterprises is one of the main elements of the personnel marketing mechanism. A rational mechanism of personnel marketing will lead to the productive work of the machine-building enterprise.

Key words: *personnel marketing, professional qualification compliance, order portfolio, discrete approach, mobile polyvalence, machine-building enterprises.*