

УДК: 005.96:658.8]:378
DOI: 10.60022/2(3)-28S

Братусь Ганна Анатоліївна

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління бізнесом
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна
Bratus Hanna
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business Management
Educational and scientific institute of economic and business management
PJSC «Interregional Academy of Personnel, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7151-3901

Романова Лідія Василівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна
Romanova Lydia
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing
Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2292-6616

Мазур Юлія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», Україна
Mazur Yuliia
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing
PJSC «Interregional Academy of Personnel Management», Ukraine
ORCID: 0000-0002-4728-4640

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті розглянуто проблеми управління персоналом у закладах вищої освіти та обґрунтовано доцільність застосування маркетингового підходу як сучасного інструменту підвищення їхньої конкурентоспроможності. Проаналізовано вітчизняну практику кадрового менеджменту, яка характеризується відсутністю системного підходу до кадрової політики, низьким рівнем мотивації та довіри працівників, дефіцитом висококваліфікованих кадрів і недостатньою розробленістю технологій стратегічного управління людськими ресурсами. Доведено, що маркетинговий підхід дозволяє поєднати потреби закладу у персоналі відповідної кількості та якості з індивідуальними потребами науково-педагогічних працівників як внутрішніх клієнтів. Визначено основні функції маркетингу персоналу (інформаційна, комунікаційна, аналітична та мотиваційна), а також спеціальні завдання відділу маркетингу персоналу у ЗВО, спрямовані на розвиток партнерських зв'язків, формування кадрового резерву, планування академічної кар'єри та створення позитивного іміджу закладу як роботодавця. Запропоновано розглядати маркетинг персоналу як ключовий елемент кадрової політики ЗВО, що сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, розвитку корпоративної культури інноваційного типу та забезпеченню академічної стійкості в умовах сучасних трансформацій.

Ключові слова: заклади вищої освіти, управління персоналом, маркетинговий підхід, кадрова політика, маркетинг персоналу, конкурентоспроможність, освітні трансформації, науково-педагогічний працівник, людський капітал.

MARKETING APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article examines the current problems of personnel management in higher education institutions of Ukraine, which are caused by the influence of global transformations, military challenges,

demographic crisis and integration into the European educational space. It is emphasized that the personnel subsystem of domestic HEIs is often characterized by a lack of strategic vision, underestimation of the role of personnel as the main factor of competitiveness, insufficient level of qualification of managers in the field of HR management, low motivation of teachers and employees, as well as weak organizational status of personnel services. The main reasons for the emergence of these problems are identified: inconsistency of the activities of management subsystems with the requirements of the external environment, insufficient development of mechanisms for strategic human resource management, shortage of highly qualified specialists and complications of long-term planning of the number and structure of the scientific and pedagogical staff.

Particular attention is paid to the marketing approach to personnel management, which involves considering teachers and employees as internal clients of the institution, as well as the formation of personnel policy based on a study of the needs of both the HEI and its employees. It is established that personnel marketing in the narrow sense performs the functions of personnel provision, and in the broad sense - is formed as a strategy and philosophy of human resources management, which integrates information, communication, analytical and motivational functions. The tasks of the personnel marketing department in higher education institutions are specified: the formation of partnership relations in the system "vocational training institution - higher education institution", professional adaptation of teachers, academic career planning, development of an innovative corporate culture and creation of a positive image of the employer.

It is concluded that the implementation of a marketing approach allows to increase the effectiveness of personnel policy in higher education institutions, contributes to the retention and attraction of qualified personnel, strengthening motivational mechanisms, increasing socio-economic efficiency and ensuring the competitiveness of higher education institutions in the national and international markets of educational services.

Keywords: *higher education institutions, personnel management, marketing approach, personnel policy, personnel marketing, competitiveness, educational transformations, scientific and pedagogical worker, human capital.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформації у сфері вищої освіти України зумовлені інтеграцією у європейський освітній простір, зростаючою конкуренцією між закладами вищої освіти (ЗВО), демографічною кризою, трудовою міграцією та воєнними викликами. За таких умов якість і конкурентоспроможність науково-педагогічного персоналу стають визначальними чинниками сталого розвитку ЗВО. Традиційні підходи до управління персоналом, які здебільшого мають адміністративно-обліковий характер, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової ефективності та привабливості закладів вищої освіти як для студентів, так і для працівників.

Маркетинговий підхід до управління персоналом, що активно застосовується у західних країнах, передбачає розгляд персоналу як внутрішніх клієнтів організації та базується на принципах вивчення, формування й задоволення їхніх потреб. Проте у вітчизняних ЗВО даний підхід ще не набув широкого застосування через недостатню методичну розробленість, відсутність належної практики його впровадження та недооцінювання його ролі керівництвом. Це призводить до зростання проблем із формуванням кадрового резерву, дефіциту фахівців окремих спеціальностей, низької мотивації та відтоку кваліфікованих кадрів.

Таким чином, виникає науково-практична проблема розробки та впровадження маркетингового підходу до управління персоналом у закладах вищої освіти, що дозволить підвищити ефективність кадрової політики, забезпечити привабливість ЗВО як роботодавця, а також сприяти формуванню інноваційної корпоративної культури і підвищенню конкурентоспроможності освітньої системи в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері управління персоналом закладів вищої освіти демонструють, що як українські, так і зарубіжні науковці приділяють цій тематиці значну увагу, оскільки вона безпосередньо пов'язана з ефективністю функціонування як окремих ЗВО, так і держави в цілому. У науковому доробку вітчизняних дослідників простежується різноманіття підходів до розкриття питань розвитку, мотивації, планування та оцінки персоналу. Серед учених варто виокремити А. Салова та Р. Джонсона [11], Ю. Кім і С. Лі [12], Бондаренко О. [1], Могильна Л. [6], Снісарчук, І. В. [9], Никоненко А. В. [7], Ліснєвська Ю. О та Рибкіна С. О. [5]. Наукові напрацювання цих авторів збагачують сучасну теорію та практику управління персоналом, орієнтуючи її на інтеграцію економічних, соціальних та організаційно-психологічних чинників.

Метою статті. обґрунтувати теоретико-методичні засади та практичні підходи до впровадження маркетингового підходу в управлінні персоналом закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняна практика кадрового менеджменту свідчить про певні проблеми в підсистемі управління закладами вищої освіти – управління персоналом, основними серед яких є недооцінювання (або й повне ігнорування) керівництвом залежності конкурентоспроможності закладу у сучасних умовах від якості науково-педагогічного персоналу; пріоритетним для керівництва залишається вирішення організаційних, фінансових та матеріально-технічних питань; відсутність системного підходу до кадрової політики; недостатній рівень кваліфікації управлінців у питаннях сучасного кадрового менеджменту загалом та управління персоналом зокрема; низький рівень мотивації працівників; обмежений рівень довіри персоналу до адміністрації тощо.

До найбільш важливих причин виникнення проблем можна віднести: зміст діяльності деяких підсистем управління персоналом не відповідає вимогам зовнішнього середовища (зокрема підсистем планування і маркетингу персоналу, мотивації поведінки, розвитку персоналу); існуюче розуміння ролі та процесів відтворення кадрового потенціалу не враховує «інвестиційного» характеру вкладень у персонал.

Крім того, однією з причин виникнення проблем управління персоналом є недостатня розробленість на рівні країни та окремих закладів вищої освіти технології стратегічного управління людськими ресурсами. Це, своєю чергою, призвело до дефіциту фахівців окремих спеціальностей, труднощів із залученням висококваліфікованих викладачів та дослідників, зростання вартості освітніх послуг, проблем довгострокового планування чисельності та структури науково-педагогічних працівників в умовах невизначеності.

Створення ефективного механізму управління разом із розробкою стратегії сьогодні стає важливим для забезпечення академічної стійкості та конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Для механізму стратегічного управління персоналом, який формується нині, необхідно поступово вносити: усебічну демократизацію підбору, розміщення, виховання і розвитку кадрів, підвищуючи науковий рівень і професіоналізацію викладацького складу; планове формування кадрового резерву, що передбачає добір, перевірку, навчання і стажування кандидатів, їх висування та підтримку в адаптаційний період; переважно конкурсно-вибірні методи призначення на посади замість формального підходу; організацію безперервного навчання і підвищення кваліфікації, основою якого є активна самоосвіта, широка мережа програм підготовки та перепідготовки кадрів; тісний зв'язок професійного розвитку з академічним зростанням та системою оцінювання; справедливу матеріальну винагороду працівників залежно від результатів їхньої праці, професійної компетентності та внеску в розвиток закладу; використання показників ефективності кадрової роботи як головного критерію в оцінюванні керівників; формування сучасних служб управління персоналом, перетворення їх на аналітико-інформаційні центри роботи з кадрами; застосування системи комплексної оцінки особистості за професійно-кваліфікаційними та психофізіологічними параметрами [10].

Головними пріоритетами роботи з персоналом мають стати: ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей закладу, та інтеграція потреб, прагнень і цінностей викладачів і співробітників із завданнями закладу вищої освіти. Важливими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є розширення повноважень працівників кафедр і підрозділів, зміна форм контролю; спільне прийняття управлінських рішень та створення атмосфери довіри; розвиток механізмів планування кар'єри для науково-педагогічних працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до управління людськими ресурсами у взаємозв'язку зі стратегічними завданнями закладу; формування корпоративної культури інноваційного типу.

Система управління людськими ресурсами, на нашу думку, має формуватися на трьох рівнях: мікрорівні, мезорівні та макрорівні. В умовах стратегічного управління істотно зростає роль HR-відділів, які стають організаційною основою механізму управління персоналом у закладах вищої освіти. Проте сьогодні підрозділи, що входять до HR-відділів, здебільшого виконують облікові функції та мають низький організаційний статус, слабкі з професійної точки зору. Через це вони не здійснюють цілий ряд важливих завдань: якісний аналіз кадрового потенціалу і прогнозування потреб у персоналі, маркетинг персоналу, соціально-психологічну адаптацію працівників, управління конфліктами, планування та контроль академічної кар'єри, управління мотивацією, правове регулювання трудових відносин, а також інформаційне забезпечення системи управління персоналом.

Зазначимо, що маркетинговий підхід до управління персоналом, широко застосовуваний

у західній практиці, поки що не одержав належного визнання в Україні. Проте заклади вищої освіти, які зацікавлені у підвищенні результативності своєї діяльності, повинні приділяти особливу увагу маркетингу персоналу, адже саме завдяки його впровадженню шанси залучити та зберегти кваліфікований і мотивований науково-педагогічний склад суттєво зростають.

У сучасних умовах можна виокремити два основні підходи до визначення складу та змісту завдань маркетингу персоналу. У вузькому розумінні маркетинг персоналу розглядається як один із різновидів постачальницького маркетингу, оскільки його головним завданням є кадрове забезпечення закладу вищої освіти. У широкому ж розумінні - це активна форма соціального обмінного процесу між закладом і ринком праці [2]. Під маркетингом персоналу у цьому випадку розуміється певна філософія і стратегія управління людськими ресурсами, за якої персонал (у тому числі потенційний) розглядається як внутрішні та зовнішні клієнти організації. Метою такого підходу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, що стимулюють підвищення ефективності викладачів і співробітників, формування у них партнерського й лояльного ставлення до закладу вищої освіти [2, 4].

З позицій концепції маркетингу персоналу досягнення стратегічних цілей закладу відбувається завдяки задоволенню потреб його «клієнтів» - працівників, студентів і потенційних абітурієнтів [2, 3, 4]. Таким чином, маркетинг персоналу має бути спрямований одночасно на задоволення потреб закладу у кадрах відповідної кількості та якості й на виявлення та врахування індивідуальних потреб його науково-педагогічного персоналу як внутрішніх клієнтів. Подібний підхід базується на ринковому мисленні, що принципово відрізняє його від адміністративних моделей управління кадрами.

Широке трактування маркетингу персоналу дозволяє віднести його до одного з елементів кадрової політики закладу вищої освіти, тоді як вузьке розуміння передбачає виокремлення лише певної діяльності служби управління персоналом, ізольованої від інших напрямів кадрової роботи.

У закладах вищої освіти маркетинг персоналу орієнтований на пошук викладачів і співробітників, здатних створювати високу академічну та наукову «цінність», яка перевищує витрати на їхню працю. Маркетинг у цьому контексті виступає напрямом стратегічного й оперативного планування персоналу; формує інформаційну базу для управління кадрами за допомогою дослідження зовнішнього й внутрішнього ринку праці; спрямований на підвищення привабливості закладу вищої освіти як роботодавця через цілеспрямовані комунікації з цільовими групами (сегментами ринку) [8].

Отже, маркетинг персоналу виконує інформаційну функцію, що полягає у створенні інформаційної основи для планування, сегментування ринку праці та комунікаційну функцію, спрямовану на забезпечення потреб закладу у якісному кадровому складі, а також на формування його позитивного іміджу як роботодавця (рис. 1) [2, 8].

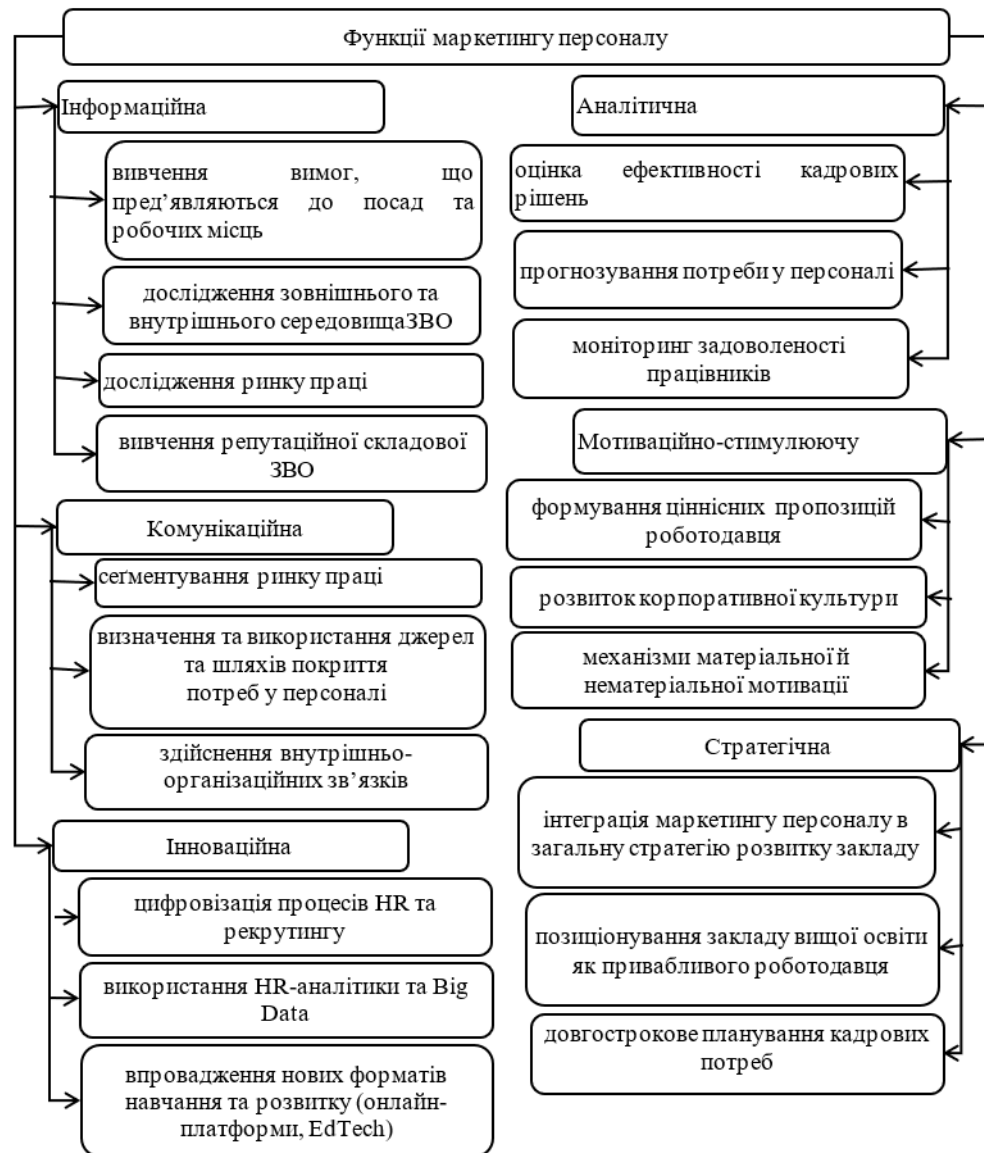


Рис. 1. Функції маркетингу персоналу

Джерело: [2, 8]

У компетенцію відділу маркетингу персоналу повинно входити низка спеціальних функцій, орієнтованих як на ринок праці, так і на внутрішньоорганізаційні відносини закладу: участь у створенні єдиної інформаційної мережі в регіоні; встановлення та розвиток партнерських зв'язків у системі «установи професійної підготовки – заклади вищої освіти»; розстановка та професійна адаптація викладачів і співробітників у колективі; планування академічної й ділової кар'єри; вивільнення працівників з організації з економічних чи структурних причин; поширення знань у сфері маркетингу персоналу серед управлінського складу ЗВО; визначення соціально-економічної ефективності маркетингу персоналу.

Отже, на відділ маркетингу, який є функціональною ланкою служби управління персоналом у закладі вищої освіти, доцільно покласти завдання двоякого характеру: по-перше, виконувати функції інформаційно-аналітичного та виконавчого органу у системі управління персоналом, забезпечувати вивчення актуальних питань у межах своєї компетенції, розробляти науково обґрунтовані рекомендації та методи розв'язання проблем кадрового маркетингу; по-друге, бути єднальною ланкою у системі регіонального маркетингу робочої сили, брати участь у дослідженнях цієї сфери діяльності та сприяти врахуванню їхніх результатів при ухваленні управлінських рішень у ЗВО.

Висновок. Дослідження засвідчує, що ефективність функціонування закладів вищої освіти

безпосередньо залежить від якості управління їхнім кадровим потенціалом. Вітчизняна практика доводить наявність значних проблем у цій сфері, що зумовлено як недооцінюванням ролі науково-педагогічних працівників у забезпеченні конкурентоспроможності ЗВО, так і недостатнім рівнем стратегічного планування, слабкістю кадрових служб та низькою мотивацією персоналу. Саме ці чинники негативно впливають на можливості закладів ефективно адаптуватися до сучасних викликів і змін у зовнішньому середовищі. У такій ситуації маркетинговий підхід до управління персоналом постає перспективним інструментом модернізації кадрової політики ЗВО. Його реалізація дозволяє розглядати науково-педагогічних працівників і співробітників як ключових внутрішніх клієнтів організації, інтегрувати їхні потреби з цілями закладу та сформувати умови для сталого академічного розвитку. Впровадження цього підходу сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу вищої освіти як роботодавця, залученню й утриманню висококваліфікованих кадрів, підвищенню мотивації та ефективності персоналу, а також створенню інноваційної корпоративної культури.

Таким чином, маркетинг персоналу повинен стати органічною складовою системи стратегічного управління ЗВО, адже саме він забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг та підвищує здатність освітніх інституцій до інтеграції у європейський та світовий освітній простір.

Література

1. Бондаренко О. В. Адаптивні технології в освітньому процесі ІТ-галузі: монографія. Київ: Ліра-К, 2019. 215 с.
2. Бородкіна Н.О., Крушельницька О.В. Кадровий маркетинг в системі управління персоналом. Вісник ЖДТУ. 2016. № 3(53). С. 229–230.
3. Зацерківна М. Цифровізація освіти та маркетинг освітніх послуг в умовах збройної агресії російської федерації проти України. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері 2023, Том 6, № 1. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.1.2023.283941>.
4. І.І. Каліна. Л.О. Карбовська Маркетинг за сферами діяльності: підручник. К.: Інтерсервіс, 2024. - 252с.
5. Ліснєвська Ю.О., Рибкіна С.О. Роль маркетингу в управлінні сучасною школою. Вчені записки ТНУ імені Іллі Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. URL: <http://surl.li/ivdvwt>.
6. Могильна, Л.М. (2023). Інноваційна система підготовки та управління персоналом в закладах професійної освіти на засадах цифрової трансформації. Економіка та суспільство, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-55>
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. Новікова І. С. Роль маркетингової діяльності в управлінні навчальним закладом. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01002ngn-bbe6.docx.html>
9. Снісарчук, І. В. (2019). Закономірності управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. Економіка, управління та адміністрування, (3(89), 87–93. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-87-93](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-87-93)
10. Сорока, Д., Бікулов, Д., Маркова, С. та Марков, І. (2024) «Стратегія впровадження цифровізації в освітній процес як фактор підвищення ефективності управління бізнес-процесами та управління персоналом у вищих навчальних закладах», Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку , 4(30), с. 79-93. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-07>.
11. Salov A., Johnson R. Digital Platforms for Personalized Learning Trajectories in Higher Education. Journal of Educational Technology. 2021. Vol. 18, No. 2. P. 112–130.
12. Kim Y., Lee S. Soft Skills as a Determinant of IT Professionals' Competitiveness. International Journal of Information and Education Technology. 2020. Vol. 10, No. 7. P. 511–518.

References

1. Bondarenko O. V. (2019) Adaptive technologies in the educational process of the IT industry [Adaptyvni tekhnolohii v osvithnomu protsesi IT-haluzi:]: monograph. Kyiv: Lira-K, P.215
2. Borodkina N. O., Krushelnyska O. V. (2016) Personnel marketing in the personnel management system [Kadrovyyi marketynh v systemi upravlinnia personalom]. Bulletin of ZhDTU. No. 3(53). pp. 229–230.
3. Zatserkivna M. (2023) Digitalization of education and marketing of educational services in the conditions of armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. [Tsyfrovizatsiia osvity ta

marketynh osvitynykh posluh v umovakh zbroinoi ahresii rosiiskoi federatsii proty Ukrainy] Digital platform: information technologies in the socio-cultural sphere, Volume 6, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.1.2023.283941>.

4. I. I. Kalina, L. O. Karbovska (2024) Marketing by areas of activity [Marketynh za sferamy diialnosti]: textbook. K.: Interservice, P. 252

5. Lisnevskaya Yu.O., Rybkina S.O. (2020) The role of marketing in modern school management [Rol marketynhu v upravlinni suchasnoi shkoly]. Academic notes of the 133 V.I. Vernadsky TNU. Series: State Administration. Volume 31 (70). No. 3. P. URL: <http://surl.li/ivdvwt>.

6. Mogylina, L.M. (2023). Innovative system of training and personnel management in vocational education institutions based on digital transformation [Innovatsiina systema pidhotovky ta upravlinnia personalom v zakladakh profesiinoi osvity na zasadakh tsyfrovoy transformatsii]. Economy and Society, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-55>

7. Nykonenko A.V. (2015) Marketing principles of personnel management of food industry enterprises [Marketynhovi zasady kadrovoho zabezpechennia pidpriemstv kharchovoi promyslovosti]: author's abstract. dissertation. ... candidate of economic sciences: special. 08.00.04. Kyiv. P.22

8. Novikova I. S. The role of marketing activities in the management of an educational institution [Rol marketynhovoi diialnosti v upravlinni navchalnym zakladom]. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01002ngn-bbe6.docx.html>

9. Snisarchuk, I. V. (2019). Regularities of managing the marketing potential of higher education institutions. Economics, Management and Administration, (3(89), 87–93. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-87-93](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-87-93)

10. Soroka, D., Bikulov, D., Markova, S. and Markov, I. (2024) “Strategy for introducing digitalization into the educational process as a factor for increasing the efficiency of business process management and personnel management in higher educational institutions”, Management and Entrepreneurship: Development Trends, 4(30), pp. 79-93. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-07>.

11. Salov A., Johnson R. (2021) Digital Platforms for Personalized Learning Trajectories in Higher Education. Journal of Educational Technology. Vol. 18, No. 2. pp. 112–130.

12. Kim Y., Lee S. (2020) Soft Skills as a Determinant of IT Professionals' Competitiveness. International Journal of Information and Education Technology. Vol. 10, No. 7. pp. 511–518.