

УДК 339.138; 005.952.2

DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-73

К. Г. ГУБІН

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: Hubin@ukr.net
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6914-0971>



СИСТЕМНІ ПЕРЕШКОДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ¹

Розкрито базові особливості економічної системи, які визначають специфіку маркетингу персоналу в Україні. Висвітлено перешкоди розвитку ефективного маркетингу персоналу, здатного увібрати найкращий досвід країн з розвинутою ринковою економікою. Запропоновано комплекс заходів, необхідних для створення сприятливих умов розвитку маркетингу персоналу.

Ключові слова: маркетинг, маркетинг персоналу, реформи в Україні, ринкова трансформація, корупційна рента, боротьба з корупцією.

JEL Classification: P21, D73, M31, M51.

Постановка проблеми. В процесі ринкової трансформації нашої держави виникла потреба в ефективному маркетингу персоналу. Проте розвиток теорії та практики маркетингу персоналу стикається з низкою проблем. Необхідно виявити базові особливості економічної системи, що визначають специфіку маркетингу персоналу в Україні та створюють перешкоди для його удосконалення. На цій основі стане можливим розробити комплекс заходів, необхідних для розв'язання проблем розвитку маркетингу персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингу персоналу в Україні дістала розробки у працях багатьох дослідників. Серед

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Губін К.Г., 2020. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

останніх публікацій передовсім слід відзначити дослідження, які розкривають та доповнюють теоретико-методологічні засади аналізу маркетингу персоналу в Україні.

Л. Ю. Семенова (L. Yu. Semenova) аналізує сучасну термінологію маркетингу персоналу, розкриває актуальні підходи до його сутності, пропонує комплекс процедур проектування маркетингу персоналу [1].

Т. В. Ленъ (T. V. Len') вивчає існуючі погляди на зміст категорії «маркетинг персоналу», розглядає функції маркетингу персоналу та розкриває умови його успішної реалізації на підприємстві [2].

О. І. Гладка (O. I. Gladka) розглядає характеристики та відмінності внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу, обґрунтовує власне бачення змісту категорій внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу [3]. Також О. І. Гладка (O. I. Gladka) розкриває сучасні підходи до побудови процесу контролю маркетингу персоналу на підприємстві та пропонує власне бачення ефективного процесу контролю маркетингу персоналу [4].

Досить цікавим є обґрунтування О. М. Криворучко (O. M. Kryvoruchko) та О. І. Гладкою (O. I. Gladka) концепції маркетингу персоналу з позиції підприємства-роботодавця [5]. У іншій науковій статті зазначені дослідниці розкривають процес вибору напрямів реалізації маркетингу персоналу, який ґрунтується на 8-етапній схемі прийняття управлінських рішень, а також пропонують методичний інструментарій реалізації цього процесу вибору [6].

С. А. Яроміч (S. A. Yaromich), О. А. Бекетова (O. A. Beketova), Н. А. Антоненкова (N. A. Antonenkova) розглядають маркетинг, орієнтований на продукт (яким є послуги праці) та маркетинг, орієнтований на задоволення потреб роботодавців. Вони виокремлюють такі принципи маркетингу персоналу: науковості, перспективності, комплексності, гуманізму, оптимальності, оперативності, узгодженості та індивідуалізації роботи з персоналом [7].

О. В. Вартанова (O. V. Vartanova) вивчає можливості забезпечення стійкості персоналу підприємств на основі використання інструментарію маркетингу персоналу [8]. Заслужують на увагу її погляди щодо мети й завдань маркетингу персоналу, головних процесів персонал-маркетингу та щодо результатів маркетингу персоналу, адже О. В. Вартанова (O. V. Vartanova) бере до уваги нові маркетингові технології персоналу та сучасні тенденції українського ринку праці.

Г. М. Хімійчук (G. M. Khimijchuk) та О. О. Петрашчак (O. O. Petrashchak) виходять з того, що у внутрішньому маркетингу відносини компанії та працівників будуються на тих же засадах, що і відносини компанії з клієнтами. Вони формулюють принципи, на яких має ґрунтуватися управління кар'єрним зростанням, та рекомендують план заходів щодо управління кар'єрним роз-

витком працівників [9]. Досить цікавими є запропоновані зазначеними дослідниками шляхи використання внутрішнього маркетингу для формування високопродуктивного трудового колективу.

О. В. Сардак (O. V. Sardak) пропонує та характеризує чотири моделі стратегічного управління маркетингом персоналу: 1) формування конкурентоспроможного HR-потенціалу; 2) формування і розвиток маркетингової організаційної поведінки персоналу; 3) формування сильного HR-бренду підприємства; 4) забезпечення ефективності управління маркетингом персоналу [10].

Д. Г. Грищенко (D. H. Gryshchenko) розкриває методи управління персоналом підприємств, які вважає основоположними для формування системи маркетингу людських ресурсів [11].

А. С. Тельнов (A. S. Telnov) та С. Л. Решміділова (S. L. Reshmidilova) аналізують особливості оцінки ділових якостей працівників підприємства на засадах маркетингу персоналу та розкривають методіку дискретної оцінки ділових якостей працівників підприємства [12].

Також слід відзначити дослідження, присвячені актуальним проблемам маркетингу персоналу.

Зокрема, К. А. Пряхіна (K. A. Pryakhina) вивчає особливості маркетингу персоналу машинобудівних підприємств та пропонує здійснювати його у три етапи: 1) проведення діагностики забезпечення персоналом підприємства; 2) визначення потреби у персоналі відповідно до портфеля замовлень; 3) приведення у відповідність професійно-кваліфікаційних якостей персоналу до потреб згідно з портфелем замовлень [13].

А. Г. Бабенко (A. H. Babenko) та А. І. Цибулько (A. I. Tsybulko) вважають, що на сучасному етапі розвитку України актуалізується проблема формування іміджу регіону як привабливого роботодавця та розкривають можливості застосування маркетингу персоналу для формування HR-бренду регіону [14].

О. О. Гетьман (O. O. Getman) та А. І. Цибулько (A. I. Tsybulko) аналізують розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств, вивчають детермінацію стійкого HR-бренду компанії-роботодавця та пропонують механізм його побудови [15].

Ю. В. Костинець (Y. V. Kostynets) характеризує можливості застосування сучасних концепцій мотивації у маркетингу персоналу [16].

О. В. Богоявленський (O. V. Bogoyavlensky) звертає увагу на таку актуальну проблему, як формування лояльності персоналу на основі системи внутрішнього маркетингу персоналу [17].

Л. В. Базалієва (L. V. Bazaliieva) обґрунтовує підходи до мінімізації опортунізму співробітників компанії, які базуються на концепції внутрішнього маркетингу та теорії трансакційних витрат [18].

Заслугує на увагу і досить нестандартна пропозиція С. В. Ковальчука (S. V. Kovalchuk) використовувати для впровадження маркетингової стратегії управління персоналом сценарний підхід [19].

Незважаючи на наявність значної кількості публікацій, ступінь розкриття глибинних проблем розвитку маркетингу персоналу в Україні є недостатнім. Необхідно заповнити цю прогалину в дослідженнях та висвітлити базові особливості економічної системи, які визначають специфіку маркетингу персоналу в Україні, а також охарактеризувати перешкоди розвитку ефективного маркетингу персоналу та шляхи їх подолання.

Формулювання цілей. Мета статті – розкрити базові проблеми маркетингу персоналу в Україні та запропонувати комплекс заходів, необхідних для створення сприятливих умов розвитку маркетингу персоналу.

Виклад основного матеріалу. Для розуміння проблем маркетингу персоналу в Україні необхідно дослідити засади та умови розвитку цього напряму діяльності.

Загальною основою розвитку маркетингу (включаючи маркетинг персоналу) є вільний ринковий обмін, що існує за дотримання таких умов:

наявність щонайменше двох сторін обміну (покупця і продавця);

взаємна зацікавленість в угоді (гроші, товари чи послуги кожного учасника обміну мають становити цінність для іншої сторони угоди);

наявність у всіх учасників обміну прав і реальних можливостей вільно розпоряджатися своїми грошима, товарами чи послугами;

відсутність будь-яких форм неекономічного примусу при ухваленні рішення щодо обміну;

якщо наявний економічний примус до угоди, він має носити ринкову природу (бути заснованим на ринкових механізмах, процесах та явищах).

Щодо останньої умови слід уточнити, що обмеження ринкової свободи монополізмом спотворює ринкові механізми та скорочує кількість альтернативних варіантів прийняття рішень. Тому економічний примус з боку монополістів слід вважати перешкодою для вільного ринкового обміну.

Загалом вільний ринковий обмін можна охарактеризувати як обмін, усі учасники якого ухвалюють рішення у своїх інтересах, без примусу, залякування та інших неринкових форм впливу, з метою максимізації корисності чи вигоди.

У ХХ ст., на яке припадає розвиток маркетингу, зазначені умови загалом виконувалися в економічно розвинених країнах. У кінці ХХ – початку ХХІ ст. вільний ринковий обмін стає нормою для більшості країн світу. У зв'язку з цим західна практика та теорія маркетингу виходять із наявності вільного ринкового обміну.

Категоріально-понятійний апарат маркетингу, головні закони та закономірності маркетингу, методи й принципи маркетингу, інструментарій маркетингу та способи його практичного застосування, форми та заходи маркетингової діяльності, відомості щодо економіко-організаційного механізму маркетингу – все це актуально саме для вільного ринкового обміну.

Теоретико-методологічні засади та практичні методи маркетингових досліджень і сегментування ринку; зміст та завдання комплексу маркетингу; знання з маркетингового розподілу та просування товарів; моделі й підходи маркетингової діяльності, а також засади планування, організації та контролю маркетингу формувалися для вільного ринкового обміну.

Теоретико-методологічні засади, принципи та інструментарій маркетингу персоналу, його форми та заходи також розроблялися на основі вільного ринкового обміну.

Якщо ж умови вільного ринкового обміну відсутні, це створює зовсім іншу ситуацію, у котрій сучасні концепції маркетингу та маркетингу персоналу працюють нестандартно, не повною мірою або взагалі не спрацьовують. Проблема України у тому, що процеси ринкової трансформації економіки здійснювалися за моделлю «обмеженої трансформації», розтягнулися на великий період часу і не буди доведені до остаточного завершення. В результаті умови обміну далеко не завжди можна вважати ринковими, а сам обмін – вільним.

Український середній та особливо великий бізнес (олігархи), використовуючи підтримку окремих корумпованих політиків, чиновників, правоохоронців, суддів тощо, потенційно може:

впливати на формування нормативно-правової бази економічної діяльності, аби умови обміну були вигідними для певних фірм, надавали їм особливі можливості чи преференції, створювали неринкові переваги. Це може стосуватися і купівлі-продажу робочої сили;

спрямовувати державне регулювання економіки таким чином, щоб створити для себе особливо вигідні, дискримінаційні стосовно інших суб'єктів ринку, умови купівлі-продажу певних категорій товарів, послуг чи робочої сили;

забезпечувати собі кращі можливості доступу до прибуткової низькоризикової торгівлі (енергоносіями, електричною енергією, ліками, комунальними послугами тощо) або утворювати перешкоди для доступу конкурентів у цю сферу;

створювати собі особливі, преференційні умови доступу до публічних закупівель, аби продавати товари чи послуги державним організаціям, установам та підприємствам на більш вигідних, кращих, ніж ринкові, умовах;

впливати на управління державними підприємствами задля формування особливо вигідних умов обміну з ними (наприклад, купувати продукцію державних підприємств дешевше ринкової вартості);

використовувати механізми державного контролю економічної діяльності на власну користь (наприклад, забезпечити поблажливе ставлення контролюючих органів до власних актів обміну та водночас надмірно прискіпшливі перевірки актів купівлі-продажу конкурентів);

формувати та утримувати монопольне (чи моносонічне) положення за сприяння чи бездіяльності державних органів, аби здійснювати акти купівлі-продажу (зокрема робочої сили) на більш вигідних умовах;

застосовувати можливості, права та повноваження політиків, чиновників, правоохоронців задля тиску на інших учасників актів купівлі-продажу, аби домогтися більш вигідних для себе умов обміну;

здійснювати, за сприяння чи бездіяльності державних органів, акти чистого привласнення, що не передбачають сплати за отримані активи чи цінності (зокрема рейдерське захоплення власності);

використовувати різноманітні схеми ухиляння від сплати податків та зборів, що надає можливість здешевити товари чи послуги, а отже, отримати конкурентні переваги в актах купівлі-продажу (зокрема можливість запропонувати споживачам нижчу ціну, ніж у конкурентів, які сплачують усі податки та збори);

здійснювати, за сприяння чи бездіяльності державних органів, незаконні акти обміну з високою рентабельністю (зокрема торгувати зброєю та наркотиками).

У зазначених ситуаціях умови вільного ринкового обміну не дотримані, а це означає, що сучасна концепція маркетингу не може бути застосована. В тому числі положення теорії маркетингу персоналу за таких умов обміну не відповідають неринковій практиці та не можуть бути ефективно використані.

Слід наголосити, що охарактеризовані одинадцять напрямів руйнування умов вільного ринкового обміну сформувалися до Революції Гідності, проте це не означає, що вони автоматично зникли чи втратили актуальність після неї. Подолання цього поганого спадку потребує багатьох років та суттєвих зусиль.

Другою базовою проблемою маркетингу персоналу в Україні та потужною перешкодою для його розвитку є нерозвиненість конкуренції в економіці загалом та на ринку праці зокрема.

Повноцінне функціонування ринку неможливе без вільної конкуренції ринковими методами. А концепції маркетингу та маркетингу персоналу роз-

роблені для умов ринкової економіки з нормально працюючими ринками. Якщо умови нормальної, повноцінної роботи ринків та свободи конкуренції відсутні, положення теорії маркетингу (та маркетингу персоналу) не можуть бути ефективно використані у практичній діяльності.

В процесі ринкової трансформації в Україні поступово вибудовується система ринкових конкурентних переваг, притаманних розвиненим країнам, основою якої є зниження собівартості продукції, підвищення її якості та інтенсифікація маркетингових зусиль. Проте поки що зберігаються певні відмінності. Зокрема, хоча виняткова роль маркетингу у формуванні конкурентних переваг поступово усвідомлюється вітчизняним бізнесом, роль маркетингу персоналу сприймається менш однозначно. До того ж, порівняно із розвиненими державами, інновації як джерело конкурентних переваг відіграють меншу роль. Проте головна відмінність не в цьому.

У нашій державі в процесі конкурентної боротьби велику роль відіграють неринкові конкурентні квазіпереваги: адміністративно-управлінські та силові. Необхідно відзначити, що і в розвинених країнах можливі окремі випадки застосування адміністративно-управлінських чи силових квазіпереваг, проте вони швидше є винятком з правил. Загалом подібні дії засуджуються суспільством та діловими колами, а правопорушники ефективно переслідуються правоохоронною системою. Зазвичай суди ухвалюють правосудні рішення та справедливо карають злочинців.

Неформальна взаємодія бізнесу і влади, прихована олігархія, якщо й існує в країнах Заходу, то стосується досить обмеженого кола фірм. В Україні ж корупційні відносини бізнесу та влади значно більш поширені, охоплюють не лише великий, але й середній та іноді малий бізнес, а також корупціонерів найрізноманітнішого рівня у посадовій ієрархії.

Адміністративно-управлінські конкурентні квазіпереваги передбачають використання формальних та неформальних можливостей, прав та повноважень політиків, державних службовців, правоохоронців, суддів тощо задля створення переваг певним фірмам, що полягають у формуванні більшої, ніж у конкурентів, цінності продукції (з точки зору споживачів), у примусі до купівлі продукції фірми або у створенні фірмі більш сприятливих умов ведення бізнесу, ніж у конкурентів.

Серед головних напрямів використання адміністративно-управлінських квазіпереваг можна відзначити:

1. Закріплення у нормативно-правовій базі особливих умов діяльності чи пріоритетів у купівлі-продажу продукції, об'єктів власності тощо. Наприклад, можна визначити у нормативно-правовому акті такі вимоги до вогнегасників,

які мають використовувати автозаправні станції, що лише продукція однієї фірми повною мірою відповідатиме їм та отримає неринкові переваги. Другим прикладом є формування таких вимог у законодавстві до отримувачів державних субсидій чи податкових пільг, що лише окремі фірми (наближені до певних політиків чи держслужбовців) зможуть на них претендувати. Суттєвим чинником викривлення конкуренції можна вважати й законодавче закріплення неоднакових для різних фірм умов ведення зовнішньоекономічної діяльності чи повернення ПДВ.

Загалом у процесі формування нормативно-правової бази існує дуже багато потенційних можливостей для створення переваг окремим фірмам. При цьому не обов'язково вказувати у законодавстві конкретні «привілейовані» фірми – достатньо таким чином сформулювати вимоги та умови, аби лише «обрані» фірми могли отримати ті чи інші конкурентні переваги. Цей напрям використання адміністративно-управлінських квазіпереваг потенційно здатний надати дуже потужні переваги у конкурентній боротьбі, проте більшість підприємців не мають достатнього впливу на владу та не мають величезних фінансових можливостей, необхідних для просування вигідних їм змін до законодавства. До того ж подібна діяльність підпадає під контроль громадськості та є досить помітною.

2. Спрямування дискреційного регулювання економіки на створення конкурентних переваг окремим фірмам. Оскільки дискреційне регулювання передбачає ухвалення певними особами суб'єктивних рішень, воно має безліч різноманітних можливостей надання переваг. Наприклад, можна швидко здійснювати повернення ПДВ одним організаціям і довго не повертати його іншим. Можна включити певні фірми до державних програм підтримки бізнесу, а інші – не включити. Можна надавати одним підприємцям ліцензії на користування надрами та відмовляти іншим претендентам. Можна когось допустити до участі у публічних закупівлях, а когось – ні.

Порівняно з попереднім напрямом дискреційне регулювання може створювати менш потужні, але й менш помітні для громадського контролю переваги. До того ж зазвичай воно не вимагає від фірм наявності потужного впливу на владу чи великих фінансових можливостей. Значна частина підприємців, що належать до середнього бізнесу, потенційно здатні спрямувати дискреційне регулювання на власний зиск, якщо у них є неформальні зв'язки із держслужбовцями. Проблемою для корупціонерів є те, що на відміну від прийняття нормативно-правових актів, дискреційне регулювання зазвичай базується на ухваленні рішень однією особою чи обмеженим колом осіб, які беруть на себе досить чітко визначену відповідальність.

3. Застосування контрольних функцій держави вигідним для окремих фірм чином. Сьогодні державні органи мають дуже багато контрольних функцій у різних галузях та сферах економіки, тому наведемо лише окремі приклади.

Якщо певні фірми отримують можливість частково чи повністю не сплачувати податки чи митні збори, це надає їм перевагу перед конкурентами у собівартості продукції. Якщо контролюючі органи поблажливо ставляться до тіньової економічної діяльності окремих фірм і тіньової зайнятості персоналу в них та суворо припиняють тіньову діяльність інших, це також викривлює умови конкуренції. Неоднакове ставлення з боку контролерів до дотримання вимог пожежної безпеки, санітарних норм тощо різними фірмами фактично означає створення конкурентних переваг певним організаціям. Навіть тимчасове припинення чи обмеження діяльності через реальні чи вигадані порушення надає додаткові можливості конкурентам. Поблажливе ставлення контролюючих органів до формування певними фірмами монопольного становища дозволяє цим фірмам використовувати переваги монополізму.

4. Просування довірених осіб на керівні посади у державному секторі економіки. Захопивши таким чином контроль над управлінням державними підприємствами, можна не лише «викачувати» з них кошти через різноманітні схеми, але й створювати конкурентні переваги для певних фірм. Наприклад, продавати власним фірмам сировину, напівфабрикати чи комплектуючі за заниженими цінами, створюючи переваги у собівартості власної продукції. Або закуповувати товари чи послуги для державного підприємства лише у власних фірм, забезпечуючи їх гарантованим напрямом збуту. Якщо продукція державного підприємства не має близьких аналогів, то її продаж навіть за ринковими цінами, але лише «обраним» фірмам надає їм переваги перед конкурентами.

Силові конкурентні квазіпереваги пов'язані із можливостями використання силового ресурсу. Це можуть бути різноманітні форми фізичного чи морально-психологічного тиску на конкурентів, або лише загрози тиску, підкріплені реальними можливостями.

Ті фірми, що мають переваги у можливостях застосування на свою користь формальних чи неформальних силових структур та організацій, можуть здійснювати неекономічний тиск на конкурентів, який є більш дієвим, ніж будь-які ринкові конкурентні переваги. Адже, наприклад, яким би ефективним не було підприємство, воно не зможе протистояти рейдерському захопленню, якщо не має потужного силового ресурсу.

Оскільки силові конкурентні квазіпереваги зазвичай відверто та брутально порушують законодавство та неформальні норми ділової діяльності, у розвинених країнах вони майже не використовуються. В Україні теж вдалося

зменшити кількість випадків застосування силових методів конкуренції, проте зарано говорити про повне нівелювання цього чинника конкурентної боротьби. Також іноді відбувається незаконне застосування силового тиску під прикриттям адміністративного ресурсу, тобто поєднання адміністративно-управлінських та силових квазіпереваг.

Зазначені проблеми не оминули й вітчизняний ринок праці, який нерідко зазнає впливу неринкових чинників, адміністративно-управлінських та силових квазіпереваг та не може працювати так, як працює ринок праці у розвинених країнах. Поряд із ринком праці несприятливих деформацій зазнала і сфера соціально-трудова відносин.

Зокрема, формуванню повноцінної конкуренції на українському ринку праці заважає дисбаланс соціально-економічних сил найманих працівників та роботодавців. Причому цей дисбаланс зумовлений не стільки недоліками українського законодавства, скільки практикою його застосування та обмеженими реальними можливостями робітників із захисту своїх соціально-трудова прав. У трудових суперечках роботодавці досить часто можуть отримати формальне чи неформальне сприяння з боку державних службовців, правоохоронців, суддів тощо. А наймані працівники нерідко навіть не мають можливості сплатити за послуги професійного юриста. Проблемою є і відсутність традицій юридичного врегулювання трудових суперечок. На додаток позиції робітників у соціально-трудова відносинах послаблені дуже низьким рівнем державної підтримки безробітних.

Проблема працевлаштування вимушених переселенців з Криму та Донбасу також додає неринкову складову до відносин на ринку праці. Адже у більшості випадків ця категорія безробітних перебуває в дуже скрутному становищі та не може довго зважувати, перебирати пропозиції роботодавців. Це означає додаткову зміну співвідношення соціально-економічних сил найманих працівників та роботодавців на користь останніх та віддаляє ситуацію від бажаної для України моделі ринку праці.

Замість зіштовхування на ринку праці інтересів приблизно рівноправних сторін ми маємо протистояння дуже обмежених у своїх соціально-економічних правах найманих працівників та роботодавців, що нерідко користуються надмірними правами та привілеями. Це не можна вважати здоровою конкуренцією, притаманною ринку праці у розвинених країнах. Проблема в тому, що теорія та практика маркетингу персоналу виникла та розвивалася саме на основі ринку праці розвинених держав.

Наведені приклади показують, що в Україні існує досить багато можливостей для використання неринкових конкурентних квазіпереваг. Тому сфера дії ринкових відносин та механізмів суттєво обмежена. Це означає, що

концепції маркетингу та маркетингу персоналу нерідко не відповідають неринковим реаліям нашої держави та в багатьох випадках не можуть бути застосовані.

Дві базові особливості економічної системи України – відсутність умов вільного ринкового обміну у значній частині актів обміну та поширеність неринкових конкурентних переваг – є головними, проте далеко не єдиними перешкодами розвитку в Україні ефективного маркетингу персоналу, здатного увібрати найкращий досвід країн з розвинутою ринковою економікою.

Зазначені дві особливості створюють перешкоди для впровадження західних концепцій маркетингу персоналу. Це є проблемою, оскільки західна теорія маркетингу персоналу проаналізувала величезний масив прикладів успішного та неправильного застосування маркетингу персоналу та сформулювала вкрай цікаві та цінні рекомендації і пропозиції. Проте все це нерідко не може бути використане безпосередньо, без пристосування до специфіки маркетингу персоналу в Україні.

До того ж відсутність умов вільного ринкового обміну у значній частині актів обміну та поширеність неринкових конкурентних переваг визначили вітчизняну специфіку маркетингу персоналу, яка відрізняється від зразків розвинених країн у гірший бік.

Закономірним підсумком зазначених проблем є нерозвиненість теорії та неефективність практики маркетингу персоналу в Україні. При цьому слід відзначити наявність цікавих досліджень та практичних напрацювань, проте вони поки що не стали масовими та не визначають загальний рівень розв'язання проблем маркетингу персоналу.

Нерозвиненість теорії та практики маркетингу персоналу сама по собі є чинником, що заважає розвитку маркетингу персоналу. Адже нестача актуальних та адекватних вітчизняним особливостям теоретичних положень, невеликий обсяг позитивного практичного досвіду, нерозвиненість традицій використання маркетингу персоналу призводять до того, що значна частина українських підприємців не вірять у його ефективність, не вбачають потреби у запровадженні маркетингу персоналу у діяльність власної фірми. Можна сказати, що в Україні сформувалося «порочне коло» нерозвиненості маркетингу персоналу: недостатня поширеність маркетингу персоналу заважає розвитку теорії та практики маркетингу персоналу, через що він удосконалюється досить повільно та залишається непопулярним серед українських фірм.

Виникнення перешкод розвитку маркетингу персоналу в Україні було об'єктивно зумовлене перебігом процесів ринкової трансформації. Коли реформування пострадянської економіки пішло за моделлю «обмеженої транс-

формації», сформувалися впливові групи осіб, не зацікавлені у повноцінних ринкових реформах. Адже вони перерозподіляли власність та формували свої капітали на основі неринкових механізмів і відносин та хотіли зберегти застави існування власних неринкових конкурентних переваг.

Головні причини збереження в нашій державі проаналізованих перешкод розвитку ефективного маркетингу персоналу у загальному вигляді можна сформулювати таким чином.

Закріплення традицій неформальної взаємодії бізнесу та влади. В Україні взаємовигідні неформальні, переважно незаконні, відносини представників влади та бізнесу розвивалися поступово, протягом десятиріч та перетворилися на неформальний інститут. При цьому формальні інститути також поступово вибудовувалися в інтересах неформальної взаємодії бізнесу та влади. Зокрема, нормативно-правова база економічної діяльності та роботи державних органів містить положення, що надають простір для корупції та водночас ускладнюють боротьбу правоохоронних органів з корупційними діями. А державні організації та установи вибудовувалися таким чином, аби створити певні можливості для збагачення держслужбовців шляхом сприяння роботі бізнесу або тиску на нього. Як і будь-який інститут, неформальна взаємодія бізнесу та влади є стійким явищем, яке складно подолати. До того ж цей інститут чинить активний супротив спробам антикорупційних реформ.

Вибудовані протягом десятиріч нормативно-правові та організаційні передумови зловживань політиків та державних службовців у власних інтересах. Крім неформальної взаємодії з бізнесом, політики та державні службовці мають й інші різноманітні потенційні можливості незаконного заробітку. Ці можливості переважно виникли не випадково, а були передбачені, запрограмовані у процесі формування нормативно-правових та організаційних умов діяльності політиків й держслужбовців. Тому персональне оновлення цих категорій осіб не означає автоматичного позбавлення від корупції. Навпаки, нерідко нові політики та державні службовці, потрапивши до заздалегідь вибудованої корупційної системи відносин, стають її новими учасниками. Тобто існування нормативно-правових та організаційних передумов зловживань політиків та держслужбовців є чинником, що забезпечує стійкість корупції, незважаючи на заміну старих корумпованих учасників відносин новими, спочатку не корумпованими.

Розвиненість дискреційного регулювання економіки. Слід зазначити, що дискреційне регулювання економіки досить поширене у розвинених країнах та далеко не завжди пов'язане із корупцією. Тобто сам факт наявності дискреційного регулювання економіки не є проблемою. Проте він перетворює-

ється на потужну проблему в Україні, оскільки дискреційна влада нерідко використовується як потужний інструмент вимагання хабарів, викривлення структури конкуренції та порушення умов вільного ринкового обміну.

Надмірні повноваження контролюючих органів та неефективність нагляду за їх діяльністю. Досвід розвинених держав засвідчує неможливість відмови від багатьох контрольних функцій держави. Проблема у тому, що в Україні створено занадто багато контролюючих органів, яким надані надмірні повноваження. Особливо погано те, що ці повноваження не врівноважені можливостями оскарження дій контролерів з боку бізнесу (які є недостатніми), та не обмежені контролем з боку наглядових інстанцій (які часто відсутні чи працюють формально) чи правоохоронних органів (які нерідко виявляються не здатними ефективно наглядати за діяльністю контролюючих органів). Досить часто контролюючі органи самі себе «контролюють» та самі розглядають скарги на власну діяльність.

5. Майже повна відсутність відповідальності політиків та державних службовців перед суспільством. По мірі розвитку в Україні олігархії були створені умови для уникнення відповідальності перед українським народом політиків та державних службовців за результати їхньої діяльності. Більшість політиків мають можливість мігрувати з одних партій до інших. Тому можна було не дбати про роботу на благо народу заради рейтингу політичної партії – достатньо працювати на олігархів чи клани, які до нових виборів створять нову партію та нададуть місце у її лавах. Державних службовців просували на відповідальні посади певні олігархічні клани, певні групи впливу, які передовсім вимагали лояльності та сприяння їх інтересам, та не надто переймалися, чи розв'язують ці держслужбовці проблеми звичайних громадян. Менеджмент державних підприємств також переважно формувався із відданих певним олігархічним кланам чи групам впливу осіб, які мали спрямувати роботу цих підприємств на користь відповідних кланів чи груп впливу. В таких випадках ефективність управління ввіреними підприємствами не була головним критерієм найму чи звільнення керівників.

6. Відсутність ефективно працюючих антикорупційних інституцій. Протягом десятиріч ринкової трансформації державні органи, що мали протидіяти корупції, поступово перетворилися на корумповані інституції, здатні боротися з корупцією переважно в межах кланових війн, заради перерозподілу капіталів, власності, сфер впливу чи «кормових угідь» корупціонерів. Тому створення нових антикорупційних органів було вкрай необхідним, в тому числі заради боротьби з корупцією у старих правоохоронних органах та судовій системі. Проте поки що новостворені органи не продемонструва-

ли видатних результатів. Ми не бачимо засудження великої кількості корупціонерів, особливо високопосадовців. Ми майже не бачимо повернення державі дійсно великих сум незаконно здобутих в результаті корупційних дій коштів.

Усвідомлення причин утворення перешкод розвитку маркетингу персоналу в Україні дозволяє визначити шляхи їх подолання. Передовсім необхідно виходити з того, що відсутність умов вільного ринкового обміну в значній частині актів обміну та поширеність неринкових конкурентних переваг зумовлені не стільки помилками реформаторів, їхньою недостатньою компетентністю, скільки свідомим та послідовним вибудовуванням системи соціально-економічних та правових відносин, яка надає можливості економічно невинного збагачення вузьким та досить закритим для проникнення ззовні групам осіб. Розвиток ринку, поширення ринкових відносин та принципів їм не вигідні, бо позбавляють неринкових джерел доходів.

Було б помилкою вважати олігархів єдиними винуватцями цього. Насправді масштаби проблеми набагато більші. В Україні від неформальної взаємодії з владою виграє багато фірм, не лише великих, але й середніх. Навіть малий бізнес нерідко працює на основі регулярного давання невеликих хабарів. Якщо багато підприємців вступають у неформальні відносини з окремими представниками влади, то й інший бік стосунків є досить розвиненим. Це означає, що значна кількість політиків, державних службовців, правоохоронців, суддів тощо беруть хабарі за сприяння бізнесу у тій чи іншій формі, включаючи просто виконання їхніх безпосередніх обов'язків.

Таким чином, відсутність умов вільного ринкового обміну, поширеність неринкових конкурентних переваг та інші системні перешкоди розвитку маркетингу персоналу в Україні зумовлені в кінцевому підсумку існуванням величезних пов'язаних із корупцією доходів. Ці доходи охоплюють:

- корупційну ренту;
- корупційний прибуток.

Хоча ці два поняття пов'язані між собою, необхідно їх розрізняти. Корумповані політики, державні службовці, правоохоронці, судді тощо одержують за сприяння певним особам чи організаціям корупційну ренту.

А підприємці, які вступають у неформальні зв'язки із корупціонерами заради отримання переваг у конкурентній боротьбі чи формування вигідних умов обміну, одержують більш високі доходи, ніж ті, що вони мали б отримати на основі ринкових механізмів. Частина цих доходів бізнесмени віддають у вигляді хабарів, формуючи корупційну ренту. І все ж таки у них залишається певний прибуток, пов'язаний із корупційними відносинами – ко-

рупційний прибуток. Його обсяг визначається як різниця між фактичним прибутком (після сплати хабарів) та прибутком, який підприємці мали б одержати в межах вільного ринку, за умови вільного функціонування ринкових механізмів, без будь-якої допомоги, сприяння з боку корупціонерів.

Можливий і такий варіант, коли корумповані політики, державні службовці, правоохоронці чи судді мають реальний контроль над певною фірмою через родичів чи інших підставних осіб та використовують свої формальні та неформальні права, повноваження, можливості заради створення для власного бізнесу конкурентних переваг чи вигідних умов обміну. У такій ситуації корупційна рента та корупційний прибуток не відокремлені.

Бажання зберегти підстави та можливості для формування корупційної ренти та корупційного прибутку є потужним мотивом, який підштовхує корупціонерів та пов'язаних із ними підприємців протидіяти спробам реформування української соціально-економічної, правової та політичної систем.

Тому створення системних засад формування маркетингу персоналу в Україні, здатного застосувати досвід розвинених країн, нерозривно пов'язане з руйнуванням корупційної системи. Оновлення влади в нашій країні, яке після Революції Гідності відбувалося вже двічі, надало імпульсу антикорупційним реформам, проте поки що їх темпи та результати є недостатніми.

Задля створення умов для розвитку в Україні маркетингу персоналу, який відповідає кращим зразкам розвинених країн, необхідно:

суттєво скоротити втручання держави в економіку. Регулювання економіки державними органами слід обмежити мінімально необхідними заходами. Адже воно скорочує сферу дії ринкових законів та механізмів та іноді навіть руйнує їх;

скоротити сферу застосування дискреційної влади. Адже саме можливість ухвалення суб'єктивних рішень є потужним джерелом корупційних відносин влади та бізнесу. Треба забрати у більшості державних службовців потенційні можливості допомагати чи заважати бізнесовій діяльності;

рішуче оновити кадровий склад державних органів влади, особливо керівний. Обов'язковою умовою прийому на відповідальні державні посади та посади із підвищеним корупційним ризиком має бути всебічна та ретельна антикорупційна перевірка претендентів, включаючи пов'язаних із ними осіб. Для проведення цієї перевірки доцільно залучати інститути громадянського суспільства. До того ж слід періодично здійснювати повторні антикорупційні перевірки державних службовців, що обіймають відповідальні посади та посади із підвищеним корупційним ризиком, а також вибіркові позапланові перевірки цих категорій службовців;

удосконалити управління державним сектором економіки. Багато державних підприємств перетворилися на «прірви» для бюджетних грошей. Необхідно припинити нераціональне використання коштів. Потрібно підвищити ефективність роботи наглядових рад державних підприємств, оновити їх склад та збільшити повноваження, а також активніше залучати до управління цими підприємствами іноземних фахівців;

розширити права та повноваження інститутів громадянського суспільства у сфері контролю за діяльністю державних органів влади та державних підприємств і організацій;

регулярно удосконалювати систему публічних закупівель, бо недобросовісні підприємці та корумповані чиновники постійно вигадують нові способи «обходу» системи. Необхідно, аби система ProZorro регулярно удосконалювалася відповідно до нових викликів. До цього доцільно залучати й спеціалістів з «обхідних» схем. Також необхідно переорієнтувати на використання системи ProZorro ту частину публічних закупівель, яка сьогодні здійснюється в обхід ProZorro;

продовжувати розвиток антикорупційних інституцій. Сьогодні стара корупційна система намагається зруйнувати антикорупційні органи, підірвати можливості їх ефективної діяльності. Тому особливо важливо відбити цю атаку та продовжити організаційний розвиток, покращити кадрове забезпечення антикорупційних інституцій, розширити їх повноваження та забезпечити роботу «на повну силу»;

сприяти розвитку ринку праці та його інфраструктури. Зокрема, необхідно збільшувати кількість реальних альтернатив працевлаштування, підвищувати територіальну мобільність населення. Слід розвивати службу зайнятості, розширювати можливості підвищення кваліфікації та перекваліфікації українців. Важливо стимулювати розвиток посередників та консультантів на ринку праці;

посилити позиції найманих працівників у соціально-трудових відносинах та суперечках. Для цього слід удосконалити державне регулювання соціально-трудових відносин; посилити контроль за дотриманням трудового законодавства та соціально-трудових прав працівників; полегшити доступ працівників до професійної юридичної допомоги. На сучасному етапі розвитку найбільш суттєве посилення позицій найманих працівників можливе на основі їх об'єднання, тому необхідно розвивати незалежні профспілки, розширювати їх реальні права та можливості. Слід стимулювати приєднання працівників до профспілок. Водночас слід визнати, що такий важливий для посилення позицій працівників чинник, як суттєва матеріальна допомога

безробітним, сьогодні запроваджувати передчасно (через розвиненість тіньової зайнятості);

здійснювати детінізацію економіки. Виведення робочих місць з тіні дозволить поширити на них державне регулювання соціально-трудова відносин, надасть працівникам передбачені нормативно-правовою базою права та гарантії. Це також означатиме переорієнтацію відносин купівлі-продажу робочої сили з тіньового на легальний ринок праці;

створити умови для залучення прямих іноземних інвестицій. Такий тип інвестицій зазвичай передбачає запровадження західних методів та принципів управління персоналом, зокрема маркетингу персоналу. Подібний досвід може зацікавити українські фірми та спонукати впровадження ними у свою діяльність принципів та методів маркетингу персоналу. Українці, що працюватимуть на іноземних підприємствах, можуть ознайомитися з маркетингом персоналу та надалі використовувати його на нових робочих місцях у вітчизняних підприємствах та організаціях.

Запропоновані заходи актуальні передовсім для сучасного етапу розвитку української економіки. Вона поки що суттєво відрізняється від економіки розвинених країн, проте у середньо- та довгостроковій перспективі має поступово наближатися до неї. І тоді необхідно буде запроваджувати додаткові заходи, зокрема суттєво покращити соціальний захист безробітних та збільшити ступінь регулювання державою соціально-трудова відносин.

У процесі реалізації запропонованих заходів важливо пам'ятати, що їх успіх суперечить інтересам вітчизняних корупціонерів, яких досить багато, та значної кількості підприємців, які побудували бізнес на основі адміністративно-управлінських та силових квазіпереваг та не хочуть і не вміють конкурувати ринковими методами та засобами. Це дуже впливові сили, які воліють зупинити та зруйнувати антикорупційні реформи заради збереження можливостей одержання корупційної ренти та корупційного прибутку.

Безумовно, сам по собі розвиток маркетингу персоналу не надто хвилює чи лякає корупціонерів та пов'язаних із ними підприємців. Проте цей напрям діяльності потребує поширення ринкових механізмів та не може успішно розвиватися за відсутності умов вільного ринкового обміну та поширеності неринкових конкурентних квазіпереваг. Тому збереження системних перешкод розвитку маркетингу персоналу в Україні є непрямим результатом існування корупційної системи.

Сьогодні в нашій державі відбувається досить запекле протистояння прихильників та супротивників боротьби з корупцією. Жодна зі сторін не має рішучої переваги. Аби змінити баланс сил, необхідно залучити іноземних

прихильників реформування України. Тому антикорупційні реформи та розвиток ринкових відносин, ринкових методів конкуренції як основа формування і поширення ефективного маркетингу персоналу потребують взаємодії із західними партнерами України. При цьому ті українські політики, державні службовці та громадські організації, що орієнтовані на реальні реформи, мають активно налагоджувати зв'язки, вибудовувати відносини із країнами Заходу. Зокрема, слід активізувати взаємодію із правоохоронними органами та громадськими антикорупційними організаціями розвинених держав, частіше залучати їх громадян до виконання контрольних та наглядових функцій в Україні. Не можна пасивно вичікувати, поки західні держави звернуть на нас більше уваги та допоможуть у впровадженні реформ.

Висновки. Реформування пострадянської економіки України відбувалося за моделлю «обмеженої трансформації»; сформувалися впливові групи осіб, не зацікавлені у повноцінних ринкових реформах. Це призвело до розвитку таких базових особливостей вітчизняної економічної системи, як відсутність умов вільного ринкового обміну у значній частині актів обміну та поширеність неринкових конкурентних переваг. За таких умов сфера дії ринкових відносин та механізмів, зокрема на ринку праці та у галузі соціально-трудова відносин, суттєво обмежена. В результаті концепції маркетингу загалом та маркетингу персоналу зокрема досить часто не відповідають неринковим реаліям нашої держави та в багатьох випадках не можуть бути застосовані.

Головними причинами збереження зазначених проблем можна визначити: закріплення традицій неформальної взаємодії бізнесу та влади; вибудовані протягом десятиріч нормативно-правові та організаційні передумови зловживань політиків та державних службовців у власних інтересах; розвиненість дискреційного регулювання економіки; надмірні повноваження контролюючих органів та неефективність нагляду за їх діяльністю; майже повна відсутність відповідальності політиків та державних службовців перед суспільством; відсутність ефективно працюючих антикорупційних інституцій.

Бажання зберегти підстави та можливості для формування корупційної ренти та корупційного прибутку є потужним мотивом, який підштовхує корупціонерів та пов'язаних із ними підприємців протидіяти ринковим та антикорупційним реформам заради збереження корупційної системи. Побічним результатом цього є продовження існування системних перешкод розвитку маркетингу персоналу.

Для створення системних засад формування маркетингу персоналу в Україні, здатного увібрати найкращий досвід розвинених країн, необхідно: суттєво скоротити втручання держави в економіку; скоротити сферу застосування

дискреційної влади; рішуче оновити кадровий склад державних органів влади, особливо керівний; удосконалити управління державним сектором економіки; розширити права та повноваження інститутів громадянського суспільства у сфері контролю за діяльністю державних установ, підприємств і організацій; регулярно удосконалювати та оновлювати систему публічних закупівель; продовжувати розвиток антикорупційних інституцій, розширити їх повноваження та забезпечити роботу «на повну силу»; сприяти розвитку ринку праці та його інфраструктури; посилити позиції найманих працівників у соціально-трудовах відносинах та суперечках; здійснювати детінізацію економіки (та зайнятості); створити умови для залучення прямих іноземних інвестицій (заради запровадження іноземного досвіду використання маркетингу персоналу).

Перспективним напрямом подальших досліджень вважаю аналіз можливостей та передумов поширення практики використання маркетингу персоналу серед українських фірм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 51–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_5_13 (дата звернення: 02.09.2020).
2. Лень Т. В. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 197–201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_31 (дата звернення: 06.09.2020).
3. Гладка О. І. Сутність та порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 26. С. 143–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2015_26_13 (дата звернення: 09.09.2020).
4. Гладка О. І. Контроль маркетингу персоналу на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 145–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_15 (дата звернення: 03.09.2020).
5. Криворучко О. М., Гладка О. І. Обґрунтування концепції маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 5–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3 (дата звернення: 07.09.2020).
6. Криворучко О. М., Гладка О. І. Обґрунтування та вибір напрямів реалізації маркетингу персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 338–344. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_61 (дата звернення: 04.09.2020).
7. Яроміч С. А., Бекетова О. А., Антоненкова Н. А. Особливості маркетингу персоналу транспортно-експедиторських підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 3. С. 177–184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_3_23 (дата звернення: 06.09.2020).

8. Вартанова О. В. Забезпечення стійкості персоналу на основі технологій маркетингу персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4 (1). С. 78–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%281%29__14 (дата звернення: 06.09.2020).
9. Хімійчук Г. М., Петрацак О. О. Використання внутрішнього маркетингу як шлях до підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18, вип. 4 (3). С. 165–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4%283%29__44 (дата звернення: 05.09.2020).
10. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 177–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.1_32 (дата звернення: 02.09.2020).
11. Грищенко Д. Г. Формування системи маркетингу людських ресурсів за допомогою використання інноваційних методів управління персоналом підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20, № 5. С. 115–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_5_15 (дата звернення: 02.09.2020).
12. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Особливості оцінки ділових якостей працівників підприємства на засадах маркетингу персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 243–248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_52 (дата звернення: 03.09.2020).
13. Пряхіна К. А. Маркетинг персоналу машинобудівних підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 5 (1). С. 83–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29__17 (дата звернення: 02.09.2020).
14. Бабенко А. Г., Цибулько А. І. Маркетинг персоналу як базис формування HR-бренду регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 15. С. 131–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_15_29 (дата звернення: 04.09.2020).
15. Гетьман О. О., Цибулько А. І. Розвиток сучасних маркетингових персонально-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 5–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_3 (дата звернення: 03.09.2020).
16. Костинець Ю. В. Сучасні концепції мотивації як інструменти маркетингу персоналу в системі внутрішнього маркетингу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13 (3). С. 38–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_13%283%29__10 (дата звернення: 05.09.2020).
17. Боговяленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 216–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_31 (дата звернення: 04.09.2020).
18. Базалиева Л. В. Управление транзакционными издержками оппортунистического поведения персонала предприятия на основе концепции внутреннего маркетинга. *Бизнес Информ*. 2016. № 5. С. 220–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_5_35 (дата звернення: 05.09.2020).

19. Ковальчук С. В. Застосування сценарного підходу до впровадження маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6 (1). С. 7–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6 %281 %29__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6_%281_%29__3) (дата звернення: 04.09.2020).

REFERENCES

1. Semenova, L. Yu. (2014). Marketynhovi pidkhody v upravlinni personalom [Marketing approaches in personnel management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: Practice and Experience*, 5, 51–55. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_5_13 [in Ukrainian].
2. Len', T. V. (2014). Teoretyko-metodolohichni zasady marketynhu personalu na pidpriemstvi [Theoretical and methodological principles of marketing personnel at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnic». Lohistyka – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics*, 811, 197–201. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_31 [in Ukrainian].
3. Gladka, O. I. (2015). Sutnist ta porivnialna kharakterystyka vnutrishnoho ta zovnishnoho marketynhu personalu [Essence and comparative characteristics of personnel internal and external marketing]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 26, 143–155. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2015_26_13 [in Ukrainian].
4. Gladka, O. I. (2014). Kontrol marketynhu personalu na pidpriemstvi [Personnel marketing control within the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 23, 145–155. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_15 [in Ukrainian].
5. Kryvoruchko, O. M., & Gladka, O. I. (2016). Obgruntuvannia kontseptsii marketynhu personalu [Substantiation of the personnel marketing concept]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 27, 5–14. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3 [in Ukrainian].
6. Kryvoruchko, O. M., & Gladka, O. I. (2013). Obgruntuvannia ta vybir napriamiv realizatsii marketynhu personalu pidpriemstva [Justification and selection of directions of realisation of marketing of company's personnel]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 338–344. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_61 [in Ukrainian].
7. Yaromich, S. A., Beketova, O. A., & Antonenkova, N. A. (2019). Osoblyvosti marketynhu personalu transportno-ekspedytorskykh pidpriemstv Ukrainy [Features of marketing to personnel of transport and forwarding facilities of Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 3, 177–184. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_3_23 [in Ukrainian].
8. Vartanova, O. V. (2019). Zabezpechennia stiikosti personalu na osnovi tekhnolohii marketynhu personalu [Providing the staff resilience of the company based on the personnel marketing technologies]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of systemic approach in the economy*, 4 (1), 78–83. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4 %281 %29__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4_%281_%29__14) [in Ukrainian].

9. Khimijchuk, G. M., & Petrashchak, O. O. (2013). Vykorystannia vnutrishnoho marketynhu yak shliakh do pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom [Use of internal marketing as a way to increase the efficiency of personnel management]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Odessa National University Herald. Economy*, 4 (3), 165–168. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4_%283_%29__44 [in Ukrainian].
10. Sardak, O. V. (2014). Vybir modeli stratehichnoho upravlinnia personal-marketynhom pidpriemstva [Choice of a model for strategic management of personnel-marketing of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, 24 (1), 177–182. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvltu_2014_24.1_32 [in Ukrainian].
11. Gryshchenko, D. H. (2014). Formuvannia systemy marketynhu liudskykh resursiv za dopomohoiu vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstv [Modelling the HR marketing system by using the innovative methods of HR management at the enterprises]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Scientific works of National university of food technologies*, 20 (5), 115–124. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_5_15 [in Ukrainian].
12. Telnov, A. S., & Reshmidilova, S. L. (2019). Osoblyvosti otsinky dilovykh yakosti pratsivnykiv pidpriemstva na zasadakh marketynhu personalu [The peculiarities of enterprise employees business qualities evaluation on the basis of personnel marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 5, 243–248. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_52 [in Ukrainian].
13. Pryakhina, K. A. (2019). Marketynh personalu mashynobudivnykh pidpriemstv [Personnel marketing of machine-building enterprises]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 30 (69), 5 (1), 83–88. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30_%2869_%29_5_%281_%29__17 [in Ukrainian].
14. Babenko, A. H., & Tsybulko, A. I. (2017). Marketynh personalu yak bazys formuvannia HR-brendu rehionu [Personnel marketing as a basis for HR-brand of the region formation]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 15, 131–135. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_15_29 [in Ukrainian].
15. Getman, O. O., & Tsybulko, A. I. (2014). Rozvytok suchasnykh marketynhovyykh personal-tekhnolohii u diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv [Development of modern marketing staff-technologies in the activities of domestic enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*, 2, 5–15. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_3 [in Ukrainian].
16. Kostynets, Y. V. (2015). Suchasni kontseptsii motyvatsii yak instrumenty marketynhu personalu v systemi vnutrishnoho marketynhu pidpriemstva [The modern concepts of motivation as a personnel marketing tools in the system of enterprise internal marketing]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii:*

- Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 13 (3), 38–40. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_13%283%29__10 [in Ukrainian].
17. Bogoyavlensky, O. V. (2017). Formuvannia loialnosti personalu v umovakh kontseptsii vnutrishnoho marketynhu [Formation of employee loyalty using the concept of internal marketing]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics*, 59, 216–224. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_31 [in Ukrainian].
18. Bazaliieva, L. V. (2016). Upravlenie transaktsionnyimi izderzhkami opporunisticheskogo povedeniya personala predpriyatiya na osnove kontseptsii vnutrennego marketinga [Management of Transaction Costs of the Opportunistic Behavior of the Enterprise's Staff on the Basis of the Concept of Internal Marketing]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 220–224. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_5_35 [in Russian].
19. Kovalchuk, S. V. (2017). Zastosuvannia stsenarioho pidkhodu do vprovadzhennia marketynhovoykh stratehii upravlinnia personalom u diialnist mashynobudivnykh pidpriemstv [Application of scenario approach to implementation of marketing strategies of personnel management in machinebuilding enterprises' activity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 6 (1), 7–16. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%281%29__3 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.09.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 23.10.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.11.2020 р.

К. Г. ГУБИН

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

СИСТЕМНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ РАЗВИТИЮ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В УКРАИНЕ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Раскрыты базовые особенности экономической системы, которые определяют специфику маркетинга персонала в Украине. Освещены препятствия развитию эффективного маркетинга персонала, способного вобрать лучший опыт стран с развитой рыночной экономикой. Предложен комплекс мероприятий, необходимых для создания благоприятных условий развития маркетинга персонала.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинг персонала, реформы в Украине, рыночная трансформация, коррупционная рента, борьба с коррупцией.

K. H. HUBIN

Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

SYSTEMIC OBSTACLES TO THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MARKETING IN UKRAINE AND WAYS TO OVERCOME THEM

Problem setting. The development of the theory and practice of HR marketing in Ukraine faces a number of problems. There is a need to indicate basic peculiarities of the economic system stipulating the domestic specificity of HR marketing and creating obstacles for its improvement. This process underpins an opportunity for developing a complex of measures being necessary for solving problems concerned with the development of HR marketing.

Analysis of recent research and publications. In Ukraine, problems of HR marketing are studied by numerous scientists, particularly A. Babenko, A. Telnov, S. Reshmidilova, K. Pryakhina, S. Yaromich, N. Antonenkova, O. Beketova, O. Vartanova, Y. Kostynets, S. Kovalchuk, O. Bogoyavlensky, L. Semenova, O. Kryvoruchko, O. Gladka, O. Sardak, O. Getman, A. Tsybulko, T. Len', L. Bazaliieva, D. Gryshchenko, etc. It is important to fill a gap in the research such as basic problems and conditions of development of HR marketing in Ukraine.

Objective of the paper. The objective of the paper is to disclose basic problems of HR marketing in Ukraine and to offer a complex of measures being necessary for creating the beneficial conditions for development of HR marketing.

Main findings. To understand the essence of problems of HR marketing in Ukraine and peculiarities of its development, it is necessary to take notice of the following phenomena: the absence of conditions for the free market exchange; underdevelopment of economic competition in general; imperfectness of competition in the labour market; underdevelopment of the theory and practice of HR marketing.

The primary reasons for the aforementioned problems are as follows: the entrenchment of traditions of the unformal interaction between business entities and the government; development of discretionary regulation of the economy; legislative and organizational preconditions for the abuse of authority and irresponsibility of politicians and public officials endorsed over the past decades; absence of efficient anti-corruption institutions.

To create system frameworks for forming HR marketing in Ukraine being able to absorb the best experience of developed countries, there is a necessity to: restrict government regulation of the economy at the appropriate minimum level; reduce opportunities of applying the discretionary authority; improve administration of the public sector of the economy; enhance transparency of public procurements; proceed development of anti-corruption institutions; foster development of the labour market and its infrastructure; improve government regulation of social and labour relations; create conditions for engaging the direct foreign investments (to import foreign methods and principles for HR man-

agement); it is important to increase the social security for the temporary unemployed in the long run.

Conclusions. To develop the theory and practice of HR marketing in Ukraine, there is a need to create conditions for market competition, which will enable this direction of marketing to be demanded by organizations.

Short abstract for an article

Abstract. The author has disclosed basic peculiarities of the economic system stipulating the specificity of HR marketing in Ukraine. The article reveals obstacles for development of efficient HR marketing being able to absorb the best experience of countries with the developed market economy. The author has offered the complex of measures being essential for creating conducive conditions for development of HR marketing.

Key words: marketing, HR marketing, reforms in Ukraine, market transformation, rent-seeking, tackling corruption.

Article details:

Received: 18 September 2020

Revised: 23 October 2020

Accepted: 20 November 2020

Рекомендоване цитування: Губін К. Г. Системні перешкоди розвитку маркетингу персоналу в Україні та шляхи їх подолання. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 73–97. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-73.

Suggested Citation: Hubin, K. H. (2020). Systemni pereshkody rozvytku marketynhu personalu v Ukraini ta shliakhy yikh podolannia [Systemic obstacles to the development of personnel marketing in Ukraine and ways to overcome them]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 73–97. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-73.