

## МАРКЕТИНГ MARKETING

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332737pp135-142  
УДК 339.138

**Коваленко О.В.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське  
ORCID ID: 0000-0001-8157-1013  
e-mail: kovalenko1965@i.ua

**Kovalenko Olena**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Management  
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

### CONCEPTUAL APPROACHES TO PERSONNEL MARKETING

*В сучасних умовах конкуренції на ринку праці підприємствам необхідні нові підходи до управління персоналом. У статті обґрунтовано доцільність впровадження концепції маркетингу персоналу – інтеграції маркетингових принципів в управління персоналом для узгодження інтересів організації та працівників. Метою дослідження є узагальнення існуючих концептуальних підходів до маркетингу персоналу та теоретичне обґрунтування його ролі в системі управління персоналом. В результаті аналізу літературних джерел виділено три основні підходи до визначення маркетингу персоналу та встановлено, що жоден з них окремо не дає цілісного уявлення про сутність маркетингу персоналу. Запропоновано розглядати маркетинг персоналу на трьох рівнях: як філософію та стратегію управління (широкий рівень), як маркетингові інструменти у роботі з персоналом (прикладний рівень) та як функцію довгострокового кадрового планування (вузький рівень). Наукова новизна полягає у синтезі розрізнених підходів і обґрунтуванні комплексного багаторівневого визначення маркетингу персоналу, що підвищує ефективність управління персоналом і конкурентоспроможність підприємства.*

**Ключові слова:** концепції, маркетинг персоналу, управління персоналом, кадрова політика.

*In today's highly competitive and turbulent business environment, companies require innovative approaches to human resource management to maintain a competitive advantage. One such approach is personnel marketing a concept that integrates marketing principles into HR management to align organizational needs with employee expectations, thereby enhancing workforce satisfaction and organizational performance. This study aims to generalize the existing conceptual approaches to personnel marketing and to theoretically substantiate its role within the HR management system of an enterprise, including its impact on improving organizational effectiveness. To achieve this aim, the evolution of the personnel marketing concept and various scholarly definitions in the literature were analyzed. As a result, three primary approaches to defining "personnel marketing" were identified: organizational-economic, social-psychological, and product-market. It was found that none of these approaches alone provides a holistic understanding of the essence of personnel marketing.*

*In response, a multi-level interpretation of personnel marketing is proposed to integrate these viewpoints. At the broadest level, personnel marketing are viewed as a philosophy, strategy, and guiding principle of HR management aimed at harmonizing the interests of the company and its employees. At an applied level, it entails the use of marketing tools in HR practices, notably treating*

*the job position as a “product” to be advertised and “sold” on the labor market. At the narrow level, personnel marketing is defined as a set of specific HR department functions related to long-term workforce planning and fulfilling the organization’s staffing needs. This integrated multi-level approach to personnel marketing helps enterprises effectively attract, retain, and develop talent, thereby improving human resource management efficiency and strengthening the organization’s competitive position. The scientific novelty of the study lies in synthesizing disparate conceptual approaches into a comprehensive definition of personnel marketing as a distinct HR management philosophy. The proposed framework broadens the understanding of personnel marketing and underscores its strategic role in enhancing organizational performance and competitiveness.*

**Key words:** concepts, personnel marketing, personnel management, personnel policy.

**JEL Classification:** M12, M19, M31

**Постановка проблеми.** На сучасному підприємстві, що працює у високотурбулентному середовищі, в якому все частіше використовується командний підхід при реалізації окремих процесів, не можна забувати про необхідність ставитися до кожного співробітника не тільки як до члена певної команди, але як до окремої, чутливої та водночас цінної для компанії особистості, чия задоволеність роботою відображається не тільки на щасливому особистому житті, а й на динамічному зростанні та розвитку компанії, яка її працевлаштовує.

Поєднання цих двох підходів, тобто командного та індивідуального, стало основою для появи нової маркетингової концепції, відомої як персонал або маркетинг персоналу.

Маркетинг персоналу – це концепція управління, що інтегрує принципи маркетингу у сферу управління персоналом. Її основна мета – забезпечення відповідності між потребами організації та очікуваннями працівників, створення конкурентних переваг на ринку праці та ефективне управління людськими ресурсами.

Актуальність дослідження маркетингового підходу до управління персоналом обумовлена динамічністю змін в зовнішньому середовищі функціонування підприємства і високим рівнем конкуренції на ринку праці.

В умовах постійно зростаючої конкуренції завдання завоювання й утримання підприємством стійкої конкурентної позиції на ринку вимагає формування і реалізації адекватної, науково обґрунтованої стратегії управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В даний час існує багато думок щодо визначення терміну «маркетинг персоналу». Багато дослідників розглядають це поняття в порізному. Такі автори, як Алексєєва М.М., Богданова Є.Л., Бойдаченко П.Г., Генкін Б.М., Десслер Г., Кібанов А.Я. та інші, розробили методологічні положення щодо визначення та впровадження маркетинг персоналу.

Маркетинговий підхід до управління персоналом привернув особливу увагу багатьох учених, серед яких Г. Шнайдер, Г. Штрутц, Д.С. Ескадштейн, Ф. Шнеллінгер, Р. Бюннер. В країнах Західної Європи компанії використовують маркетингові прийоми для управління персоналом з 70-х років.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є узагальнення концептуальних підходів до маркетингу персоналу та теоретичне обґрунтування положень маркетингу персоналу в системі управління персоналом, його роль в підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні цілі: дослідження та узагальнення існуючих концепцій маркетингу персоналу, а також сучасних тенденцій системи маркетингу персоналу на підприємстві та її роль в підвищенні ефективності управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виникненню маркетингу персоналу сприяла поява самого поняття «маркетинг». Історія розвитку маркетингу свідчить про те, що його перша поява була пов'язана зі збутовою діяльністю, після 60-х років дане поняття поширилося і в інші сфери діяльності організацій. З кінця 1960-х років таке поняття було закріплено в курсі «Економіка підприємства» як фундамент і напрям відповідної галузі

економічного значення. Традиційно орієнтований на товари та послуги, у 1970-х роках маркетинг є предметом уваги фахівців з праці персоналу. Використання маркетингового підходу винаходить розвиток на іншому ринку – ринку праці або ринку персоналу [1].

Поєднання цих двох підходів, тобто командного та індивідуального, стало основою для появи нової маркетингової концепції, відомої як персонал або маркетинг персоналу.

Інтуїтивно необхідність такого підходу до працівників усвідомлювалася давно, адже, з одного боку, згідно з давнім китайським прислів'ям, «легко побудувати майстерню, але важче створити команду», а з іншого боку, «керівник повинен усвідомлювати, що жодне підприємство не може досягти успіху без заохочення і тепла щедрого керівника» [2].

Однак, лише завдяки персональному маркетингу, кожна компанія може пройти той шлях, який приведе до успіху на ринку.

Управління персоналом – це концепція, в основі якої лежить прагнення підприємства досягти успіху на ринку через відповідну взаємодію з людьми. До них ставляться як до цінних активів організації, які своєю індивідуальною та командною діяльністю сприяють досягненню цілей компанії, залучаючи до цього процесу свої здібності та навички.

При цьому їх використання стає можливим завдяки використанню відповідних кількісних і якісних матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів, якими володіє компанія.

За визначенням, управління персоналом – це метод управління зайнятістю, який має на меті забезпечити зайнятість, який спрямований на отримання конкурентних переваг и через стратегічного розгортання висококваліфікованих і відданих своїй справі працівників, використовуючи різноманітні техніки з культурного, структурного та особистісного впливу [3].

Це пов'язано з тим, що конкурентна перевага дедалі більше визначається особистими ресурсами, які не можуть бути продубльовані чи імітовані іншими організаціями, які не можуть бути скопійовані або імітовані іншими. З іншого боку, інші види ресурсів стають дедалі більш узгодженими та схожими, особливо в якісному плані. Тому вони перестають відігравати ключову роль у ринковій конкуренції підприємств, поступаючись місцем ресурсам, що визначають особистість та індивідуальність того чи іншого економічного суб'єкта господарювання.

Їх цінність, однак, є причиною великих труднощів в отриманні відповідних працівників, що додатково впливає на необхідність вмілого управління наявним людським капіталом.

Людські ресурси також часто називають соціальним потенціалом, який складається з «сукупності характеристик і якостей людських ресурсів організації, що визначають поточну і перспективну здатність вирішувати поставлені перед організацією завдання відповідно до цілей організації та позиції компанії на ринку праці» [4].

Таким чином, концепція управління персоналом в найзагальніших рисах стосується чотирьох основних сфер:

- контролювати персонал,
- організовувати їх,
- мотивувати,
- контролювати перебіг вищезазначених процесів.

Хоча головною метою управління персоналом є досягнення стратегічних цілей компанії, в цій концепції можна виокремити кілька більш конкретних цілей [5].

1. Цілі організації можуть бути досягнуті за допомогою її найціннішого ресурсу, а саме – робочої сили.

2. Підвищення ефективності роботи як організації, так і окремих працівників вимагає від них відданості справі досягнення успіху організації.

3. Послідовна кадрова політика та набір процедур, пов'язаних з ефективною діяльністю організації є необхідною умовою для оптимального використання ресурсів для досягнення економічних цілей.

4. Необхідно прагнути до інтеграції кадрової політики з бізнес-цілями компанії.

5. Політика управління персоналом повинна підтримувати організаційну культуру, де це можливо або замінювати її на кращу, якщо вона вважається недосконалою.

Наведені вище міркування дозволяють зробити висновок, що управління персоналом зосереджується на особистих ресурсах, стимулюючи їх залучення до розвитку компанії. Концепція, яка виходить за рамки такого підходу, - це персональний маркетинг. В рамках цього підходу внутрішній простір компанії розглядається з точки зору ринку. Учасниками цього ринку є внутрішні покупці, тобто працівники, які працюють в компанії, а маркетингове середовище ототожнюється із зовнішнім ринком, створеним потенційними працівниками. Таким чином, маркетингова діяльність компанії з управління персоналом спрямована не лише на членів організації, але й на зовнішніх покупців, які в майбутньому можуть стати членами організації, але наразі сприяють створенню певного іміджу компанії.

Ці дві концепції також вирости з двох різних теоретичних течій. Управління персоналом має коріння в теорії менеджменту, в той час як маркетинг персоналу походить з теорії маркетингу, психології та соціології. У табл. 1 наведено основні відмінності між управлінням персоналом та маркетингом персоналу.

Таблиця 1. Порівняння концепції управління персоналом та концепції маркетингу персоналу

| Управління персоналом                           | Маркетинг персоналу                          |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Обмежений вплив                                 | Всеохоплюючий вплив                          |
| Пріоритет економічних зв'язків                  | Пріоритет емоційних зв'язків                 |
| Сприймання членів організації як працівників    | Сприймання членів організації як покупців    |
| Погляд на організацію як на сукупність ресурсів | Сприйняття організації як ринку              |
| Перспективи на робочому місці                   | Перспектива організаційної ролі              |
| Управлінський напрямок                          | Адаптація методів та інструментів маркетингу |

Джерело: авторська розробка

Маркетинг персоналу як інструмент цілеспрямованої та ефективної роботи з персоналом є невід'ємною частиною стратегії і тактики виживання розвитку підприємства. Тактика виживання розвитку підприємства в сучасних ринкових відносинах. відносин. У процесі розвитку особистості працівника необхідно все більше узгоджувати ринкові умови та інтереси з працівниками підприємства. Організація зацікавлена в залученні висококваліфікованих кадрів, саме тому метою поряд з функціями планування потреби в кадрах, їхнього забезпечення і використання, здійснюється маркетинг персоналу, що безпосередньо впливає на зростання кадрового потенціалу за рахунок пошуку і залучення із зовнішніх джерел необхідної робочої сили.

Якісно новий рівень розвитку економіки не може бути досягнутий без ефективного використання персоналу підприємства та підприємства. Маркетинг персоналу є одним з найважливіших чинників виживання підприємств в умовах ринкових відносин. Іноді мінімальні інвестиції та максимальне використання людських ресурсів дозволяють компанії перемогти в конкурентній боротьбі. Центри управління персоналом необхідні на кожному підприємстві, а роль керуючого цією службою збільшується. Він стає одним з головних менеджерів сучасного підприємства або компанії. В даний час існує багато думок щодо визначення терміну «маркетинг персоналу». Багато дослідників розглядають це поняття в по-різному. Такі автори, як Алексєєва М.М., Богданова Є.Л., Бойдаченко П.Г., Генкін Б.М., Десслер Г., Кібанов А.Я. та інші, розробили методологічні положення щодо визначення та проведення персонал маркетингу (табл. 2).

Загалом, їх можна розділити на дві категорії: класичні та сучасні. Визначення, що входять до першої групи, визначають маркетинг як планування, координацію і контроль діяльності підприємства, спрямованої на існуючі та потенційні ринки.

Таблиця 2. Поняття «маркетинг персоналу»

| Автор          | Визначення                                                                                                                                                                                                               | Джерело   |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Армстронг М.   | Зазначає, що маркетинг персоналу – це «процес залучення, мотивації та збереження персоналу на основі аналізу потреб ринку праці та організації, що спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства».       | [6]       |
| Котлер Ф.      | Описує маркетинг персоналу як «процес створення цінності для працівників і надання їм можливостей для професійного зростання та розвитку кар'єри з метою підвищення їхньої відданості компанії».                         | [7]       |
| Кибанов А. Я.  | зазначає, що маркетинг персоналу – це «система управління людськими ресурсами, яка базується на задоволенні потреб працівників, включаючи не тільки матеріальні, але й моральні стимули».                                | [8, 81с.] |
| Богданов І. А. | Вважає, що «маркетинг персоналу спрямований на формування ефективної системи управління людськими ресурсами через забезпечення працівників можливостями для розвитку та гармонізацію інтересів організації й персоналу». | [9]       |
| Екслер В. Г.   | Наголошує, що «маркетинг персоналу є інструментом для створення позитивного іміджу роботодавця на ринку праці, що дозволяє залучати найбільш талановитих і кваліфікованих фахівців».                                     | [10]      |

Джерело: складено за [6-10]

Ці визначення підкреслюють:

- відому орієнтацію на клієнта (потреби клієнта є основою для дій);
- міждисциплінарна орієнтація (аналіз поведінкових моделей навколишнього середовища)
- систематичне дослідження ринку;
- встановлення довгострокових цілей та операційних стратегій;
- формування ринку за допомогою набору маркетингових інструментів (маркетинг-мікс);
- диференційований вплив на сегменти ринку;
- координація діяльності в рамках організаційної структури компанії.

Ф. Котлер визначає маркетинг у сучасному розумінні як соціальний та управлінський процес, за допомогою якого індивіди та групи отримують те, що їм потрібно і чого вони хочуть, через створення та взаємний обмін продуктами та цінностями [7].

Отже, було розглянуто процес становлення маркетингу персоналу та виокремлено основні його етапи, які наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Етапи становлення маркетингу персоналу

| Період                                                          | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I етап «Попередній»                                             | З 1960-х поняття «маркетинг» змінюється і розширюється - маркетинг сприймають, як сферу дослідження ринку та його формування.                                                                                                                 |
| II етап «Становлення маркетингового підходу на ринку персоналу» | 1970-ті роки характеризуються розширенням сфери діяльності фахівців з праці, увагу яких привертає маркетинг. Ринок праці починає функціонувати вже з використанням маркетингового підходу до вирішення питань зі сфери кадрового менеджменту. |

Продовження таблиці 3

|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| III етап «Управління персоналом отримує статус окремої функції управління» | В організаціях з'являються відділи кадрів. Управління персоналом стає окремою функцією управління, яка вимагає спеціальних знань, навчань і навичок.                                                                                                             |
| IV етап «Розширення функцій відділів кадрів»                               | Кінець XX ст. – розвиток НТП активно сприяє розширенню функцій відділів кадрів.                                                                                                                                                                                  |
| V етап «Управління персоналом на основі маркетингу»                        | Відділи кадрів дедалі частіше звертаються у своїй діяльності до принципів маркетингового підходу, до філософії маркетингу, тому що цей підхід до управління дає стійкі конкурентні переваги і можливість ефективного використання трудових ресурсів організацій. |

Джерело: авторська розробка

Провідна особливість персоналу полягає в тому, що працівники підприємства є активною складовою будь-якого процесу. Вони потенційно можуть активно сприяти зростанню виробництва та розвитку підприємства, а можуть відноситися байдуже до його діяльності та власних своїх функціональних обов'язків, можуть і протистояти нововведенням. Щоб запобігти останнім двом явищам, ефективне управління підприємством можливе лише за злагодженого поєднання елементів зовнішнього і внутрішнього маркетингу.

Це допоможе отримати можливість:

- по-перше, досягти намічених цілей і реалізувати задекларовану місію;
- по-друге, створити такі умови, що забезпечать підприємство необхідними кадрами;
- по-третє, трансформувати корпоративні цінності у стосунки з клієнтами;
- по-четверте, оптимально використати людські ресурси (інтелектуальний капітал) з метою збалансування потреб та інтересів підприємства і кожного працівника.

Концепція маркетингу персоналу та внутрішнього маркетингу доповнюють одна одну. Їх застосування дає змогу забезпечити підприємство висококваліфікованим персоналом і максимально ефективно організувати його діяльність завдяки створенню необхідних умов праці, стимулів і мотивів, тобто дає змогу правильно «продати» підприємство його ж працівникам. Коротко розглянемо сутність цих двох підходів. Маркетинг персоналу доцільно розглядати як систему, основними елементами якої є зовнішнє середовище (ринок праці, рекрутинг, державна політика у сфері освіти та зайнятості) і внутрішнє середовище (адаптація, навчання, розвиток і оцінка персоналу, організація системи мотивації та оплати праці, делегування повноважень, комунікаційні та інформаційні потоки) [11].

Всі підходи до визначення маркетингу персоналу можна поєднати в три групи, табл. 4.

Таблиця 4. Групування підходів до визначення «маркетингу персоналу»

| Підходи до визначення поняття «Маркетинг персоналу»                                                                                                         |                                                                                                                                       |                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційно - економічний                                                                                                                                 | Соціально - психологічний                                                                                                             | Продуктивно - ринковий                                                                                                               |
| У межах цього підходу маркетинг персоналу спрямований на визначення та задоволення потреб організації в кадрах, визначення кола джерел покриття цих потреб. | Маркетинг персоналу спрямований на вивчення потреб, очікувань працівників, дослідження та орієнтир на їхні життєві та трудові запити. | Маркетинг персоналу представляє робоче місце, як продукт, що потребує реклами, просування та продажу на ринку праці окремого регіону |

Джерело: авторська розробка

Кожна з виділених трьох груп підходів концентрує в собі окремі погляди різних авторів, але, перебуваючи відокремлено один від одного, визначення поняття «маркетинг персоналу» не несуть у собі цілісного повного пояснення сутності предмета, який ми вивчаємо.

Тому, на нашу думку, буде доцільним, крім підходів, виокремити кілька рівнів трактування маркетингу персоналу, що є подальшим кроком дослідження.

**Висновки.** У широкому, загальному рівні, маркетинг персоналу слід розглядати як філософію, стратегію і принцип управління людськими ресурсами; у вузькому розумінні в рамках маркетингового підходу розглядаються як елементи організації і трактує робоче місце, як продукт; і у вузькому розумінні маркетинг персоналу – діяльність, окремі функції працівників відділів кадрів з визначення потреби та її покриття на довгострокову перспективу.

Враховуючи всі ключові аспекти кожної думки та точки зору авторів, ми вважаємо за доцільне визначити маркетинг персоналу, як активну, цілеспрямовану діяльність працівників відділів кадрів з вивчення й аналізу потреб та очікувань працівників з метою їх задоволення; діяльність з досягнення конкурентних переваг всього підприємства, представлених робочі місця-як унікального продукту на ринку праці; діяльність із визначення потреби організації у кадрах і її покриття на довгострокову перспективу; це окрема філософія управління; це окрема філософія управління персоналом.

Весь сенс маркетингу персоналу зводиться до наступного: кожен працівник має бути професіоналом своєї справи, щоб у будь-який момент він міг покинути колектив організації і бути першим у будь-якому конкурсі на нове робоче місце в новій організації.

### Список використаної літератури

1. Пашук Л.В. Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві: автореф. дис.... канд. екон. наук спец. 08.00.04 Київ. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2011. 22 с.
2. Н. С. Ting, Truthand Facts: Recollections of a Hong Kong Industrialist, Hong Kong 2004, p.. 43.
3. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 404 с.
4. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Вид. 3-тє., переробл. та допов. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022, 194 с.
5. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасні структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>. (дата звернення 12.03.2025).
6. Armstrong M. A Hand book of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London, 2006
7. Kotler P., Lee N. Social Marketing: Influencing behaviors' for Good. Sage Publications, 2008. 3rd ed. 456 p.
8. Криворучко О.М. Обґрунтування концепції маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 27. С. 5-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2016\\_27\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3). (дата звернення 18.03.2025).
9. Богданов І.А. Маркетинг персоналу: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 312 с.
10. Tanjung H. Strategies for Providing Marketing Staff in Islamic Banks. *Journal Management*. 2019. Vol. 8. no.1. pp. 61-73.
11. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. *Actual problems of economics*. 2013. 7(145). С.110-117.

### References

- [1] Pashhuk L.V. (2011) Formuvannya systemy marketyngu personalu na pidpryemstvi [Formation of a personnel marketing system at the enterprise]. avtoref. dys.... kand. ekon. Nauk specz. 08.00.04 Kyviv. Kyivskyj nacionalnyj universytet imeni Tarasa Shevchenka
- [2] Ting H. C. (2004). Truthand Facts: Recollections of a Hong Kong Industrialist, Hong Kong.

- [3] Shubalyi O. M. (2019) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Lutsk: IVV Lutskoho NTU. (in Ukrainian)
- [4] Shkrobot M.V. (2022) *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom* [Modern technologies of personnel management]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)
- [5] Hlushchenko L.D., Piliavoz T. M., Koval N.O. (2022). Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 35. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (accessed 12 March 2025).
- [6] Armstrong M.A. (2006). *Hand book of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London.
- [7] Kotler P., Lee N. (2008). *Social Marketing: Influencing behaviors' for Good*. Sage Publications, 3rd ed. 456 p.
- [8] Kryvoruchko O.M. (2019) Obgruntuvannia kontseptsii marketynhu personalu [Justification of the concept of personnel marketing]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, Vol. 27, pp. 5-14. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2016\\_27\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3) (accessed 08 February 2025).
- [9] Bohdanov I.A. (2020) *Marketynh personalu* [Personnel marketing]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
- [10] Tanjung H. (2019) Strategies for Providing Marketing Staff in Islamic Banks. *Journal Management*, Vol. 8, no.1, pp. 61-73.
- [11] Sahaidak M.P. (2013) Vnutrishnii marketynh i marketynh personalu: porivnialnyi analiz [Internal marketing and personnel marketing: a comparative analysis]. *Actual problems of economics*, no. 7 (145), pp. 110-117.

Надійшла до редколегії 15.04.2025