

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-71>

УДК 336.1:331.108

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

PERSONNEL MARKETING IN THE CONTEXT OF FORMATION OF THE ORGANISATION'S HUMAN RESOURCES POLICY IN MODERN CONDITIONS

Захарчин Галина Миронівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4081-7926>

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

У статті висвітлено роль ER – маркетингу в контексті формування кадрової політики організацій в сучасних умовах. Виділено і охарактеризовано основні функції ER – маркетингу (комунікаційна, інформаційна, дослідно-аналітична, формування бази знань і бренду працедавця), які дотичні до вибору виду кадрової політики та її формування. Зазначено важливість використання інструментарію ER – маркетингу для узгодження потреб й можливостей суб'єктів ринку праці, оптимізування фінансових витрат на пошук і залучення персоналу, створення ефективної системи організації пошуку кандидатів на посади, формування позитивного бренду працедавця, формування банку знань. Аргументовано ефективність впровадження технологій та методів цифрового маркетингу в процес формування кадрової політики. Виділено особливу роль ціннісної пропозиції працедавця у зв'язку із диспропорціями на ринку праці та дефіцитом кадрів багатьох професій через війну.

Ключові слова: кадрова політика, HR-маркетинг, інструменти HR-маркетингу, пошук, підбір і залучення персоналу, ринок праці, бренд працедавця, цифровий маркетинг.

The article highlights the role and features of ER-marketing in the context of formation of the personnel policy of organisations in modern conditions. The result of the article is substantiation and essential characteristics of the main functions of ER-marketing (communication, information, research and analytical, formation of the knowledge base and employer's brand), which are related to the choice of the type of personnel policy and its formation. Based on the methods of analysis and synthesis, the study concludes that it is important to use ER-marketing tools to match the needs and capabilities of labour market actors, optimise financial costs for searching and attracting personnel, create an effective system for organising the search for candidates for positions, build a positive employer brand, and create a knowledge bank. The article argues the effectiveness of introducing digital marketing technologies and methods into the processes of personnel policy. It substantiates the importance of segmentation of the communication space by relevant parameters, intensification of internal organisational communications, positioning of the employer's brand, and expansion of interaction with public institutions. The research highlights the special role of the employer's value proposition in connection with the imbalances in the labour market and the shortage of personnel in most professions due to the war. It has been demonstrated that market research enables organisations to rapidly identify untapped opportunities and, through statistical analysis, construct a comprehensive database of job applicants' requests, develop detailed profiles of their requirements, and ascertain the cost indicators pertinent to recruitment. It is emphasised that HR-marketing ensures the formation of an information base and expert systems aimed at modernising the mechanisms for forming a personnel policy that is adequate to the challenges of the digital economy and adapted to modern realities. The publication emphasises that modern HR policy requires an individual approach to each employee in order to identify effective motivational levers that are in tune with the needs of staff and can ensure loyalty and team cohesion. The article's practical value lies in its potential to expand the scientific field of research in a variety of ways, including conceptual, methodological, theoretical, and applied.

Keywords: HR policy, HR marketing, HR marketing tools, search, selection and attraction of personnel, labour market, employer brand, digital marketing.

Постановка проблеми. Процес формування кадрової політики супроводжується значними викликами, які за допомогою маркетингових досліджень можна передбачати і своєчасно реагувати. Фокус напрямів кадрової політики спрямований на гармонійне поєднання корпоративних інтересів із особистісними інтересами кожного працівника, яке дає можливість, використовуючи інструментарій маркетингу, ефективно узгоджувати потреби й можливості суб'єктів ринку праці, оптимізувати фінансові витрати на пошук і залучення персоналу, використовувати маркетингові дослідження для визначення нових трендів на ринку праці. За допомогою HR-маркетингу спрощується коригування кадрової політики у випадку необхідності для формування позитивного іміджу організації як соціально відповідального працедавця, привабливого для працівників. Виклики сьогодення ускладнюють ситуацію на ринку праці й можливості планування кадрової потреби, отож організаціям доцільно використовувати весь арсенал методів й інструментарію зовнішнього і внутрішнього маркетингу персоналу. Окреслене вище актуалізує роль і значення використання технологій HR-маркетингу в системі кадрової політики організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Реалії сьогодення, зумовлені викликами глобального й локального характеру, вимагають інтеграції зусиль практиків і теоретиків різних сфер діяльності, спрямованих на пошук нових інструментів для комплексного вирішення назрілих соціально-економічних проблем. У цьому контексті важливими є дослідження, які поєднують концептуальні, методологічні й прикладні аспекти. Стосовно окресленої в статті проблематики у концептуальному плані заслуговують на увагу публікації Борисенка О.С., Фісун Ю.В., які приділяють увагу концепції маркетингу відносин [1]. У авторській статті [5] формування кадрової політики розглядається через призму світоглядно-ціннісної концепції, притаманній також соціально-етичному маркетингу. Мотиваційні аспекти формування кадрової політики у контексті маркетингу відображено у статті Потьомкіної О.В. [8]. У методологічному плані виділяємо публікації Дядик Т.В., у якій обґрунтовується доцільність використання HR-маркетингу на ринку праці [4] та Глушман Т.М., стаття якої акцентує на базових принципах та функціях маркетингу персоналу [3]. У стратегічному розрізі маркетинговий інструментарій розглядається у статті колективу авторів Муштай,

В., Лищенко, М., Макарова, В. [7]. Прикладні аспекти зазначеної тематики широко представлені низкою публікацій, зокрема: Водянка Л. Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. приділяють увагу інноваційним методам підбору персоналу [2]; Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. акцентують на цифрові технології HR-маркетингу [6]; Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. висвітлюють особливості формування бренду працедавця за допомогою інструментів маркетингу [10]; Райко Д. В., Кролівець І.В. звертають увагу на особливості використання маркетингу персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами [9]. Однак, сьогодні суб'єкти господарювання функціонують у складних непередбачуваних умовах, які змінюють ринок праці, відповідно, появляються нові завдання й пріоритети в системі HR-маркетингу та кадровій політиці організації, що вимагає теоретичного осмислення і розширення досліджень.

Мета статті полягає у висвітленні особливостей прояву та ролі HR-маркетингу в процесі формування кадрової політики в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Перехід до соціоорієнтованого управління ознаменувався появою гуманістичних концепцій, отож, у цьому плані концептуальна складова простежується у взаємозв'язку соціально-етичного маркетингу та концепції маркетингу відносин із концепцією управління людиною, що є основою формування сучасної кадрової політики. Адже, «кадрова політика органічно поєднує ідеологію із механізмами, які визначають пріоритетні напрями розвитку організації відповідно до її стратегічних цілей.» [5, с. 47], а ідеологія задає вектор філософії. Філософія, закладена у концепції соціально-етичного маркетингу, як і філософія формування кадрової політики, зорієнтовані на корпоративну місію і корпоративні цілі. Концепція маркетингу відносин покликана узгодити індивідуальні потреби персоналу із цілями організації. З цієї причини у кадровій політиці доцільно передбачати індивідуальний підхід до кожного працівника, щоб виявити найкращі мотиваційні важелі, співзвучні до потреб персоналу, та здатні забезпечити лояльність і згуртованість колективу. Закономірно, що на еволюційному шляху традиційного маркетингу виділився HR маркетинг, який сутнісно й функціонально безпосередньо дотичний до формування кадрової політики. Науковці відзначають, що «HR маркетинг – це сучасний світовий тренд, який дозволяє компаніям

залучати та утримувати талановитих працівників. Цей стратегічний підхід поєднує маркетинг та менеджмент персоналу, дозволяючи компаніям побудувати привабливий бренд роботодавця та залучити найкращих фахівців на ринку праці.» [6]. Отож, основними паралельними напрямками взаємозв'язку кадрової політики та HR маркетингу є, насамперед, пошук, підбір і залучення персоналу; партнерство із навчальними інституціями; сприяння у розвитку персоналу та пошуку талантів; своєчасне формування резерву; оптимальне використання людського потенціалу; створення і підтримка бренду працедавця; формування бази знань. З цієї причини існує вузьке розуміння HR маркетингу як відособленої функції підрозділу управління персоналом, спрямованої на покриття потреби організації у фахівцях відповідного професійно-кваліфікаційного рівня.

Однак, беручи до уваги багатоаспектні завдання й функціональні напрями HR маркетингу, які дотичні й спрямовані на реалізацію напрямів кадрової політики, є сенс розглядати його в ширшому контексті як важливу складову системи формування кадрової політики. І ця складова притаманна усім видам кадрової політики, формування та реалізація якої покладена не тільки на HR-менеджерів, але й на фахівців із HR маркетингу. Отож, доцільно виділити основні функції HR маркетингу, які

дотичні до процесу формування та реалізації кадрової політики організації (табл. 1).

За допомогою комунікаційної функції забезпечується покриття потреби у працівниках, планування кількісного й якісного складу персоналу відповідно до стратегічних планів організації. Комунікаційна функція реалізується через рекламу працедавця щодо вакансій, формування позитивної суспільної думки про імідж організації та її соціальну відповідальність, налагодження ділових контактів, використовуючи різні форми й джерела комунікування. Таким чином, розширюються комунікаційні контакти організації (персональні та корпоративні) із інституціями зовнішнього середовища. Комунікаційна функція дотична до усіх напрямів кадрової політики, особливо до процесу підбору кадрів. В умовах цифровізації змінюється соціально-економічне середовище, що, відповідно, впливає на зміну шляхів пошуку й залучення кандидатів на вакантні посади. Використання інструментів цифрового маркетингу суттєво скорочує час пошуку й добору претендентів необхідного професійно-кваліфікаційного рівня, дає змогу порівнювати затрати й результати цього процесу. Залучення до підбору кадрів різноманітних інноваційних онлайн-стратегій та соціальних мереж розширює горизонти взаємодії із претендентами на вакансії, оптимізує процес пошуку кандидатів на вакансії.

Таблиця 1.

Функції HR маркетингу в контексті кадрової політики

Функції HR маркетингу в контексті кадрової політики	Конкретизація функцій за сутнісним наповненням
Комунікаційна	Забезпечення всіх точок контакту зовнішнього й внутрішнього середовища організації та комунікацій із кандидатами на вакансії. Сприяння якісному та оперативному добору персоналу. Взаємозв'язок із ринком праці та ринком освітніх послуг
Інформаційна	Формування інформації, необхідної для активної кадрової політики, спрямованої на створення системи організації набору персоналу, залучення талантів та підвищення конкурентоспроможності організації, розроблення антикризових кадрових програм
Дослідницько – аналітична	Використання аналітичного інструментарію для дослідження кон'юнктури ринку праці, нових трендів і тенденцій. Аналізування бренду працедавця та конкурентів
Формування бази знань	Використання технологій маркетингу та цифрової аналітики для розвитку потенціалу людини, генерування та накопичення знань, зростання капіталізації нових знань; розвитку міждисциплінарної компетенції
Формування бренду працедавця	Забезпечення позитивного сприйняття іміджу організації на ринку праці

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення [6;10]

Таким чином, впровадження технологій та методів цифрового маркетингу в процеси кадрової політики значно підвищує ефективність менеджменту персоналу в цілому. Реалізація комунікаційної функції передбачає сегментування комунікаційного простору за відповідними параметрами, активізацію внутрішньо – організаційних комунікацій, популяризацію працедавця за допомогою рекламно-презентаційних приводів, розширення взаємодії із суспільними інституціями. Комунікаційна функція тісно переплітається із інформаційною функцією, спектр прояву якої надзвичайно широкий. Інформаційна функція забезпечує інформацією не тільки про ринок праці, нові професії й вакансії, але й даними про кандидатів за рівнем освіти, професійною кар'єрою, набутими навичками та показниками демографічного і психографічного характеру та поведінковими характеристиками. Беручи до уваги присутність на ринку праці представників різних поколінь із своїми особливостями та поведінковими установками, важливим є одержання інформації про ціннісну пропозицію, тобто, сукупність матеріальних та нематеріальних благ, які організація здатна запропонувати потенційному претенденту та своєму працівнику для задоволення їхніх потреб, забезпечення розвитку, кар'єрне зростання і психологічну комфортність. Поняття цінності індивідуалізується в процесі пошуку кандидатів, але ціннісна пропозиція декларує переваги, які пропонує організація і які співвимірні до затрат праці. Роль ціннісної пропозиції зростає в умовах сьогодення, коли на ринку є суттєві диспропорції, а дефіцит кадрів майже усіх професій через війну ставить у привілейоване становище кандидатів, претендентів на посади, які мають широкий вибір. З цієї причини пошук талановитих і висококваліфікованих працівників ускладнюється. На важливість ціннісної пропозиції під час формування кадрової політики вказують науковці, зазначаючи, що « формування привабливої ціннісної пропозиції дозволяє утримати ключових фахівців та залучити з ринку найкращих кадрів, особливо в умовах коли велика кількість молодих та перспективних фахівців покинули країну з приводу війни та повертатися більшість з них не планує. При формуванні привабливої ціннісної пропозиції роботодавець повинен відповісти на питання працівника «Чому я хочу працювати саме в цій компанії?». [10, с. 38]. Сучасні реалії вплинули на ринок праці, тому ще одним завданням кадрової політики є розроблення захо-

дів із реструктуризації людського ресурсу в межах організації, її структурних підрозділів, ротацію і внутрішньо-організаційне переміщення кадрів. Завдяки використанню соціальних мереж і віртуальних платформ багатьом суб'єктам ринку вдалося активно задіювати зовнішні онлайн-комунікації, що, своєю чергою, позитивно впливає на формування іміджу організації. Науковці підтверджують, що «для реалізації інформаційної функції потрібно обрати цифрові інструменти, які б автоматизувати вивчення статистики ринку праці, освітніх програм закладів вищої освіти, даних служб зайнятості та соціологічних досліджень » [6]. Поєднання інформаційно-комунікаційних технологій маркетингу персоналу спрощує прийняття рішення щодо вибору виду кадрової політики: активної чи превентивної; впорядковує процес пошуку й залучення претендентів. Вибір виду кадрової політики вимагає чіткого окреслення шляхів формування оптимального кадрового потенціалу відповідно до цілей організації та фінансових можливостей, спроможних впливати на кадрову ситуацію в середньо – та довгостроковий періоди.

Дослідно-аналітична функція дає змогу визначати вартісні показники, які мають відношення до підбору кадрів, зокрема, розраховувати вартість залучення цільового претендента на вакансію. Завдяки маркетинговим дослідженням організація спроможна оперативно аналізувати незаповнені ніші та на основі статистичного аналізу створювати банк даних про запити претендентів (суттєві для конкретної організації) на посади, що стають основою для сегментації ринку і формування цільових груп та побудови карт їхніх вимог. Така сегментація відіграє важливу роль для формування кадрової політики, оскільки підбір, пошук і залучення персоналу є взаємопов'язаним процесом, в якому необхідно підбирати критерії, здатні узгоджувати інтереси усіх сторін. Роль маркетингових досліджень у підборі персоналу зростає завдяки можливості мінімізувати ризики під час найму працівників, зміцненню здатності керівництва вибрати доброго кандидата із групи аналогічних кандидатів, передбачати, які типи кандидатів будуть успішними виконавцями. Маркетингові дослідження щодо ринкової ситуації у контексті персоналу повинні проводитись системно і регулярно, адже ринок динамічно змінюється, появляються нові сегменти і запити на нові професії, тому філософія маркетингу – це узгодження запитів

на ринку із можливостями організацій. У процесі маркетингових досліджень створюється інформаційна база щодо нових тенденцій у світовій і вітчизняній практиці, яка є основою для модернізації механізмів формування сучасної кадрової політики, адекватної викликам цифрової економіки. У контексті розбудови економіки знань важливо використовувати аналітичний інструментарій маркетингу щодо формування бази знань, експертних систем, розвиток ексклюзивних навичок і нових компетенцій, потреба у яких зростає. Об'єктами маркетингу у контексті персоналу є особистість, партнерські відносини, інноваційні ідеї, які приносять комерційну вигоду і додаткову цінність. Із цієї причини окреслюється важливість функції, пов'язаної із формуванням бази знань і компетенцій, необхідних для сучасної стратегії управління персоналом відповідно до вимог інтелектуальної економіки та викликів, зумовлених війною, що вимагають гнучкої перепідготовки кадрів. Війна спонукала багатьох людей вимушено ставати «світчерами», радикально змінювати свій вид діяльності й професію, тому аналітичні та експертні дані в межах бази знань суттєво полегшують цей процес. Завдяки інструментарію HR маркетингу можна сформуванню доволі широкий банк знань, який міститиме також інформацію про запити цільових груп, та знання про людську поведінку в складних умовах, щоб своєчасно передбачати адаптаційні заходи.

Позитивне сприйняття іміджу організації на ринку праці забезпечує функція формування бренду працедавця, адже, підкреслюють дослідники, «сильний бренд роботодавця дозволяє зацікавлювати і залучати з ринку праці кращих співробітників з одного боку; з іншого – репутацію кращого роботодавця цінують і клієнти, адже таке підприємство має персонал, що працює ефективніше, забезпечуючи високу якість продукції та послуг. Отже, успішний HR-бренд приваблює не тільки талановитих працівників, а й нових успішних клієнтів» [4]. Формуванню позитивного бренду працедавця передують глибокий аналіз бренду конкурентів, його сильних і слабких сторін, цільових аудиторій та інших бізнес-орієнтованих параметрів, здатних забезпечити позитивне сприйняття іміджу працедавця на ринку. У цьому контексті функція формування бренду пов'язана із дослідно-аналітичною функцією HR маркетингу. У новому світі праці під впливом цифровізації всіх процесів соціально-економічного життя появляються нові інструментарії, здатні реально підвищити

ефективність просування бренду працедавця. Про це заявляють науковці, виділяючи основні із них « – сайт компанії, який має відповідати наступним вимогам: дотримання принципу AIDA (Attention-Interest-Desire-Action); слідування «Правилу 8 секунд» – це кількість часу, за який необхідно зацікавити відвідувачів; оптимізація вебсайту для використання на всіх пристроях, включно з мобільними і планшетними; включення цікавого відео-контенту для цільової аудиторії; – цифровий маркетинг та демонстрація блогу і регулярна публікація відповідного контенту, включення платформ гейміфікації для рекрутингу» [10, с. 45].

Використовуючи усі функції HR маркетингу у процесі формування кадрової політики організації зможуть досягнути високих стандартів залучення персоналу і покращення якості усіх напрямів кадрової політики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інтеграція кадрової політики із сучасними технологіями HR маркетингу повною мірою забезпечує якісно вищий рівень розвитку людського потенціалу та ефективність діяльності організації за будь-яких умов. Реалізація маркетингового підходу до формування кадрової політики здійснюється завдяки низки функцій : комунікаційної, інформаційної, дослідно-аналітичної, формування банку знань та бренду працедавця. HR маркетинг дає змогу ефективно вирішувати важливі питання кадрової політики, пов'язані із системною роботою щодо пошуку і залучення кадрів відповідної кваліфікації і професійного рівня, формування кадрового резерву, реструктуризації кадрів, оптимізування витрат на підбір і перекваліфікацію персоналу, розвиток міждисциплінарних компетенцій, формування привабливого іміджу працедавця на ринку праці, тощо. HR маркетинг забезпечує створення інформаційної бази та експертних систем, спрямованих на модернізацію механізмів формування кадрової політики, адекватної викликам цифрової економіки та адаптованої до сучасних реалій. З огляду на багатогранність окресленої проблематики, яка поєднує предметні аспекти маркетингу, менеджменту, інформаційно – комунікаційних систем, соціології, подальші наукові розвідки необхідно спрямовувати у русло синтезу між-предметних досліджень, які б забезпечували синергетичний ефект. Крім того, доцільно розширювати методологічну складову дослідження та інспектування інших функцій маркетингу персоналу, які можуть бути дотичними до формування кадрової політики в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 7. С. 107–113.
2. Водянка Л. Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403-409.
3. Глушман Т.М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки Електронне наукове фахове видання. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Випуск 14. С. 322-326.
4. Дядик Т. В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 246-253.
5. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Кадрова політика на світоглядно-ціннісній основі. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 73. С. 46-50.
6. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 9.
7. Муштай, В., Лищенко, М., & Макарова, В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*, 2022. № 35.
8. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145–150.
9. Райко Д. В., Кролівець І.В. Особливості формування маркетингового персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами у системі управління персоналу. *Ефективна економіка: електрон. журнал*. 2023. № 8. 18 с.
10. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *Економіка і фінанси*. 2022. Вип. 1. № 4. с. 34-47.

REFERENCES:

1. Borysenko, O.S., Fisun, U.V. (2017) Marketing vidnosyn iak suchasna kontseptsiiia marketingu [Relationship marketing as a modern marketing contract]. *Infrastruktura rynku*, no 7, pp. 107–113. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf (in Ukrainian).
2. Vodjanka, L. D., Ratushnyak, D.V., Luste O. O. (2022). Innovacijni metody pidboru personalu v umovakh dydzhytalizacii [Innovative methods of personnel selection in conditions of digitization]. *Biznes Inform*, 1, 403– 409. (in Ukrainian).
3. Hlushman, T. M. (2016). Marketynh personalu iak instrument realizatsii kadrovoi polityky pidprijemstva. [Marketing personnel as a tool for implementing personnel policy of the company]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky Elektronne naukove fakhove vydannia. Mykolajivs'kyj natsional'nyj universytet imeni V.O. Sukhomlyns'koho*. Vol. 14, pp. 322-326. (in Ukrainian).
4. Dyadyk, T.V. (2019). Neobkhdnist' HR-marketynhu na suchasnomu rynku pratsi. [The need for HR-marketing in today's labor market]. *Market infrastructure*, vol. 33, pp. 246-253. (in Ukrainian).
5. Zakharchyn, H.M., Hladun S.O. (2023). Kadrova polityka na svitohliadno-tsinnisnij osnovi. [Personnel policy on a worldview-value basis]. *Infrastruktura rynku*, vol. 73, pp. 46-50. (in Ukrainian).
6. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., & Potoskuieva, A.D. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii HR marketynhu [Digital technologies for HR marketing]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, No 9. (in Ukrainian).
7. Mushtai, V.A., Lyshenko, M.O., Makarova, V. V. (2022). «Methodological foundations of scientific research of strategic areas of enterprise activity based on the concept of relationship marketing». *Economy and society*. No. 35. (in Ukrainian).
8. Pot'omkina, O. V. (2021). Formuvannia kadrovoi polityky pidprijemstva: motyvatsijnyj aspekt. [Formation the personnel policy of the enterprise: motivational aspect]. *Ekonomichnyj forum*, no. 3, pp. 145–150. (in Ukrainian).
9. Rajko, D. V., Krolivets' I.V. (2023). Osoblyvosti formuvannia marketynhovoho personalu schodo liuds'koho kapitalu osib z osoblyvymy potrebamy u systemi upravlinnia personalu. [Features of the formation of marketing staff regarding the human capital of persons with special needs in the personnel management system]. *Efektivna ekonomika: elektron. zhurnal*, no. 8, 18 p. (in Ukrainian).
10. Torianyk, Z., Savina, A., & Torianyk, I. (2022). Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand [HR marketing as a tool for building an effective employer brand]. *Economics & Finance*, 1(4), 34–47. (in Ukrainian).