

УДК 005.95:331.1

JEL Classification: M12, M31

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287419>

Руденко М. В.

доктор економічних наук, професор
ORCID ID: 0000-0002-1966-7695

Львівський національний університет імені Івана Франка, Черкаське відділення

Кравченко О. О.

кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0002-8776-4462

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Маренич А. І.

кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0003-4960-3390

Черкаський державний бізнес-коледж

Лакутін Д. В.

здобувач вищої освіти
ORCID ID: 0000-0002-5797-6202

Львівський національний університет імені Івана Франка, Черкаське відділення

Rudenko Mykola

Lviv National University named after Ivan Franko, Cherkasy unit

Kravchenko Olena

Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

Marenuch Anatoliy

Cherkasy State Business College

Lakutin Dimitrii

Lviv National University named after Ivan Franko, Cherkasy unit

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті досліджено проблеми управління маркетингом персоналу підприємств за умов сучасних викликів та загроз. Виділено ключові аспекти маркетингу персоналу підприємств та запропоновано комплекс заходів щодо їх практичної реалізації. Окреслено основні виклики сучасного маркетингу персоналу підприємств, які згруповано в окремі блоки. Проведено опис сучасних моделей маркетингу персоналу, практична реалізація яких дозволить комплексно оцінити потреби компанії у залученні та утриманні працівників та розробити ефективну стратегію побудови системи маркетингу персоналу. Визначено перспективні напрямки удосконалення системи управління маркетингом персоналу та запропоновано заходи щодо їх практичної реалізації.

Ключові слова: управління, маркетинг персоналу, розвиток, підприємство, виклики, працівники, компетентності, цифровізація.

The article examines the problems of managing the marketing of enterprise personnel in the context of modern challenges and threats. The key aspects of enterprise personnel marketing are allocated and a set of measures for their practical implementation is proposed, which will allow an enterprise to strengthen its position in the labor market in terms of attractiveness for potential job seekers, retain its own qualified personnel through training and development opportunities, attract employees with the necessary competencies and skills, and positively affect the overall efficiency of the enterprise and its competitiveness in the future. The main challenges of modern marketing of enterprise personnel are outlined, which are grouped into separate blocks: digitalization and technological development, the increasing importance of the employer's brand, changing the demographic composition of the population, and changing the approach to training and development of personnel. The authors describe modern models of personnel marketing, the practical implementation of which will allow a comprehensive assessment of the company's needs in attracting and retaining employees and developing an effective strategy for building a personnel marketing system. The authors identify promising areas for improving the personnel marketing management system: development of an effective employer branding system; creation and implementation of effective talent attraction programs; implementation of a talent retention system; development of personnel assessment and development tools; support of communication with employees using digital technologies. Also proposed measures for the practical implementation of these perspectives of personnel marketing management, which include the development and implementation of comprehensive strategies for attracting and retaining talent, creation of tools for evaluating the effectiveness of programs for attracting and retaining professionals, the introduction

of innovative methods of attracting personnel, development of a system of employee motivation, analysis of the experience and success of competitors in the market for attracting and retaining professionals and implementation of best practices in their own activities, providing support.

Keywords: *management, personnel marketing, development, enterprise, challenges, employees, competencies, digitalization.*

Постановка проблеми. В еру діджиталізації ефективність функціонування сучасного підприємства багато в чому залежить від рівня професіоналізму персоналу, а також від цифрових, технічних та «soft skills» його співробітників. Наявність у підприємства персоналу з переліченими характеристиками дозволяє останньому швидко адаптуватися до новітніх глобальних трендів щодо впровадження інновацій і застосування сучасних цифрових інструментів в практичну діяльність. Проте відсутність у персоналу підприємств затребуваних сьогоднішнім навичок призводить до певного дефіциту кваліфікованої робочої сили спроможної відповідати викликам сучасності, що породжує проблематику маркетингу персоналу, як одного з інструментів підвищення ефективності роботи підприємств, не лише у національному, але і у глобальному масштабі.

Дослідження проведені компанією Universum у 2022 році [1] серед випускників, які визначали їхні переваги при працевлаштуванні на національному, регіональному та глобальному рівнях показали, що лідерські позиції зберігають глобальні компанії, котрі можуть фінансово бути спроможними на професійному рівні займатися маркетингом персоналу та позиціонуванням себе як привабливого роботодавця. Тому в жорстких умовах конкурентної боротьби за «якісний» персонал та з метою довгострокового утримання наявних досвідчених кадрів регіональні підприємства змушені застосовувати інструменти маркетингу персоналу, що, в комплексі з іншими адміністративними заходами, дозволить утримати на підприємстві топ-таланти з критично важливими навичками та сприятиме зниженню рівня плинності кадрів і відповідних витрат на залучення нового персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління маркетингом персоналу підприємств є одним з відносно нових напрямів досліджень проблем управління персоналом. Серед вітчизняних науковців виділимо роботи Богоявленської Ю., Вячеславського М., Горайнова Ю., Грішнєвої О., Дідора Р., Захарчин Г., Кармазіна В., Кропивка Ю., Олійник Г. та інших. Зокрема Бородинка Н. та Крушельницька О. виокремлюють кадровий маркетинг у системі управління персоналом [2], науковець Никоненко А. застосовує маркетинговий інструментарій для визначення вимог до персоналу [3]. Серед зарубіжних науковців в окресленому напрямку дослідження виділимо роботи Бєроу С., Бреттона Дж., Голда Дж., Гомеза-Мея Л., Елабассі Е., Карді Р., Катойу Я., Креутзара Р., Лемлоум А., Люрсмана А., Маду Дж., Мелера М., Моузлі Р., Патіла С., Рустембаєва Б., Фредіанто Т., Чуї Й. та інших. Зокрема відомий маркетинголог Котлер Ф. наголошує на важливості задоволеності та залученості працівників, як ключових факторів задоволеності та лояльності клієнтів [4]. Армстронг Г. підкреслює необхідність інвестицій у навчання та розвиток персоналу, а також створювати позитивну культуру на робочому місці з метою залучення та утримання найкращих талантів [5]. Пфеффер Д. наголошує на ролі стимулів і винагород в залученні та утриманні кращих співробітників [6]. Зва-

жаючи на роботи поважних науковців і практиків маркетингу зауважимо, що динамізм розвитку сучасних технологій, цифрових систем та інструментів менеджменту зумовлюють необхідність удосконалення управління маркетингом персоналу за умов сучасних викликів та загроз.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз сучасного стану управління маркетингом персоналу підприємств, окреслення існуючих викликів, визначення перспективних напрямків подолання проблем ефективного людино-орієнтованого, націленого на задоволення інтересів зацікавлених сторін управління.

Виклад основного матеріалу. Трансформаційні процеси на ринку праці, що викликані сучасними цифровими вимогами до персоналу, спонукають підприємства та організації до проведення заходів з пошуку працівників з необхідними цифровими навичками та компетентностями, які можуть задовольнити зростаючий попит на «digital skills». Вищезазначене викликає необхідність у застосуванні нових підходів до управління маркетингом персоналу. Сучасні підприємства мають реагувати на змінні вимоги ринку, керуючись принципами маркетингу та використовуючи його інструменти, для привертання уваги талановитих та кваліфікованих спеціалістів. На основі проведеного аналізу літературних джерел [7–13] виділимо ключові аспекти маркетингу персоналу підприємств та запропонуємо комплекс заходів щодо їх практичної реалізації (рис. 1).

Аналізуючи ключові аспекти маркетингу персоналу підприємств та заходи щодо їх практичної реалізації зауважимо, що виконання комплексу дій в межах кожного з окреслених напрямів дозволить підприємству: по-перше, посилити власні позиції на ринку праці з точки зору привабливості для потенційних пошукачів роботи; по-друге, утримати власний кваліфікований персонал за рахунок його навчання та можливостей розвитку; по-третє, залучити до роботи працівників з необхідними компетентностями та навичками; по-четверте, позитивно вплинути на загальну ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність у перспективі.

Поряд з необхідністю врахування та забезпечення заходів маркетингу персоналу підприємства все більше стикаються з експоненціальним зростанням зовнішніх загроз, невизначеністю та динамізмом середовища функціонування. Одним з основних сучасних викликів є цифрова трансформація. В наш час працівник повинен мати високий рівень цифрових навичок та бути готовим до роботи з новітніми технологіями, а підприємства з свого боку мають забезпечити можливості для навчання та розвитку персоналу в цьому напрямку, а також належний рівень обладнання та програмного забезпечення. Процеси цифровізації загострюють нові виклики пов'язані з гнучкістю та адаптивністю, оскільки підприємства повинні бути готові до швидкої зміни стратегій, бізнес-моделей, ринків реалізації продукції, перебудови внутрішньої структури тощо.

В процесі дослідження було виявлено сучасні виклики маркетингу персоналу пов'язані з останніми «digital»



Рис. 1. Ключові аспекти сучасного маркетингу персоналу підприємств та комплекс заходів щодо їх практичної реалізації

Джерело: сформовано авторами з використанням [7–13]

трансформаціями на ринку праці, змінами демографічного складу населення, зростанням значення розвитку бренду роботодавця, зміною підходів до навчання та розвитку персоналу. Окреслені виклики щодо маркетингу персоналу згрупуємо у вигляді схеми та деталізуємо основні елементи кожної складової (рис. 2).

Перший блок викликів пов'язаний з впливом цифровізації та технологічного розвитку на маркетинг персоналу підприємств. Залучення цифрових технологій у роботу з персоналом може збільшити ризик кібератак та порушення конфіденційності даних, тому підприємства повинні використовувати ефективні методи захисту даних та забезпечувати належну кібербезпеку під час зберігання та обробки персональних даних працівників. Актуалізується питання володіння цифровими навичками персоналу та вміння їх практичного використання (програмування і робота зі штучним інтелектом, управління проектами та процесами,

робота в режимі невизначеності та багатозадачності, системне мислення, візуалізація, обробка та аналіз масивів даних). Водночас викликами та завданнями для підприємств є впровадження «digital» інновацій в роботі (ощадливе виробництво, використання цифрових платформ та сервісів, застосування інструментів Big Data). Що в сукупності поєднується використанням цифрових інструментів управління персоналом через спеціалізовані програмні продукти, корпоративні месенджери та он-лайн сервіси.

Зростання значення розвитку бренду роботодавця є сучасним викликом маркетингу персоналу. Відомі бренди роботодавців залучають більше кандидатів на вакансії, мають більш високу лояльність співробітників та більш високі рейтинги задоволеності роботою. Оскільки конкуренція на ринку праці зростає, підприємства повинні зосередитися на розвитку свого бренду роботодавця, щоб привернути та утримувати талано-



Рис. 2. Сучасні виклики маркетингу персоналу підприємств

Джерело: сформовано авторами з використанням [14–20]

витих співробітників. Серед інструментів реалізації виділимо: розвиток Інтернет-присутності (утримання веб-сайту підприємства, сторінки в соціальних мережах та ведення блогу); реклама на ринку праці (може включати використання оголошень про вакансії на сайтах роботодавців, у соціальних мережах та месенджерах, а також участь у виставках роботодавців); розвиток корпоративної культури (створювати внутрішню культуру, яка відображає цінності та місію підприємства); забезпечення позитивного досвіду праці (описувати умови позитивного досвіду праці своїх співробітників – програми навчання та підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки, пакети соціальних пільг) і т.д.

Зміна демографічного складу населення впливає на потреби та очікування працівників різного віку, культур та соціальних груп. Серед змін, які відбуваються в маркетингу персоналу через зміну демографічного складу населення виділимо – залучення до роботи молодших поколінь. Молоді люди мають свої унікальні потреби та очікування від роботодавців, що потребує створення для них сприятливих умов праці, відпочинку та розвитку. Сучасні підприємства повинні розуміти культурні та соціальні різниці й вміти працювати з різноманітними групами працівників. Старші за віком працівники можуть мати інші потреби, інтереси та очікування від умов праці, що потребує від підприємств певної адаптації робочого середовища. За умов нестабільності та невизначеності відбувається збільшення запитів та потреб працівників у гнучких формах роботи, наприклад, дистанційній або он-лайн роботі та частковому робочому дні. Вищенаведене вимагає від підприємства перегляду та перебудови організаційної культури та підходів до управління персоналом.

Зміна підходу до навчання та розвитку є останнім виділеним блоком викликів маркетингу персоналу. З метою підвищення продуктивності та ефективності праці підприємства повинні забезпечити своїх співро-

бітників можливостями для навчання та розвитку, відповідні заходи можуть включати семінари, вебінари, тренінги, виїзне навчання, стажування тощо. Розвиток електронних навчальних платформ з використанням он-лайн курсів, відео уроків та інших електронних платформ отримання професійних знань і навичок є актуальним в умовах пандемічних обмежень та необхідності економії фінансових ресурсів підприємств. Проведені дослідження показують, що підприємства мають шукати шляхи підвищення зацікавленості співробітників у навчанні (фінансові, соціальні, кар'єрні тощо). Стимулювання розвитку культури навчання може включати поширення знань та навичок між співробітниками, розвиток менторських програм, надання можливостей для самоосвіти з подальшою прив'язкою до фінансового стимулювання отримання нових знань.

Проведений аналіз західних наукових шкіл та робіт вітчизняних науковців з досліджуваної проблематики [7; 9; 11; 12; 19; 21] дозволяє стверджувати, що нівелювання описаних вище викликів маркетингу персоналу підприємств потребує реалізації комплексних управлінських дій з використання передових моделей маркетингу персоналу. Огляд сучасних моделей маркетингу персоналу представлений на рис. 3.

Практична реалізації описаних на рис. 3 моделей маркетингу персоналу може бути ефективно застосована більшістю вітчизняних підприємств, проте вибір конкретної моделі та інструментів її реалізації залежить від специфіки роботи підприємства, його фінансових можливостей та поставлених завдань щодо маркетингу персоналу.

Популярна на заході модель маркетингу персоналу 4Р «маркетинговий мікс персоналу» включає чотири основних елементи (продукт, ціна, місце, промоція), які допомагають підприємству визначити, які складові необхідно враховувати при розробці стратегії приваблення та збереження персоналу, а також є найпрості-

МОДЕЛЬ	4 Р «МАРКЕТИНГОВИЙ МІКС ПЕРСОНАЛУ»	«STAGES» (модель стратегія - таланти - аналіз - підтримка - оцінка)	«ЕМПЛОЙЕР БРЕНДІНГ» (бренд роботодавця)
СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ	Продукт: визначення того, що пропонує підприємство своїм працівникам, які можливості для розвитку та зростання їм надаються, які вигоди та компенсації отримують	Стратегічне планування: включає визначення стратегії підприємства щодо персоналу, виявлення та аналіз ключових факторів, які впливають на його роботу	Стратегія бренду: розробка та реалізація підприємством стратегії брендінгу роботодавця, яка включає визначення місії, візії та цінностей компанії, які потім повинні бути відображені в усіх аспектах діяльності у роботі з персоналом
	Ціна: пропозиція підприємства своїм працівникам взамін за їх роботи - рівень заробітної плати, бонусне стимулювання	Талант-менеджмент: зосередження на залученні та утриманні талановитих працівників, досягається за рахунок реалізації заходів рекрутингу, розвитку та збереження талантів	Комунікації бренду: підприємство відповідальне за розробку ефективної стратегії комунікації, яка допоможе поширити її бренд серед потенційних та існуючих працівників
	Місце: визначення розташування робочого місця, середовища для праці, можливості дистанційної та он-лайн роботи	Аналіз робочого місця: підприємство проводить аналіз робочого місця з метою визначення компетенції, які потрібні для роботи на визначеній посаді	Досвід працівника: підприємства зацікавлені у підтриманні позитивного досвіду працівника з метою залучення нових та збереження існуючих талантів (стимулювання навчання та розвитку)
	Промоція: просування бренд-іміджу підприємства як надійного та привабливого роботодавця, використовуючи соціальні медіа, Інтернет рекламу та інші маркетингові інструменти	Підтримка розвитку: забезпечення підтримки розвитку персоналу, включаючи навчання та тренінги, які допомагають працівникам покращити свої навички та компетенції	Результати: ідентифікація показників виміру успішності реалізації стратегії
		Оцінка результатів	
ПЕРЕВАГИ	Допомагає підприємству зосередитися на тих аспектах, які можуть привернути й утримати талановитих працівників. Компанії можуть використовувати цю модель для оцінки наведених чотирьох елементів (4Р) та розробити план дій для покращення стратегії маркетингу персоналу	Основна перевага наведеної моделі полягає в тому, що процес маркетингу персоналу повинен бути розглянутий як послідовність етапів, які потрібно пройти для досягнення успіху в пошуку та привабленні талантів, а також дозволяє компаніям розглядати маркетинг персоналу як цілісний процес	Розглянута модель доводить необхідність створення потужного бренду роботодавця серед потенційних та існуючих працівників, що є важливим елементом успіху. Практична реалізація алгоритму моделі сприятиме привабливості роботодавця для талановитих працівників

Рис. 3. Моделі маркетингу персоналу підприємств

Джерело: сформовано авторами з використанням [21–23]

шою у своїй структурі та потребує найменшу кількість ресурсів для практичної реалізації.

Модель маркетингу персоналу «STAGES» запропонована авторами книги «Human Resource Management: Theory and Practice» Бреттоном Д. та Голдом Д. [21] допомагає підприємствам залучати та утримувати тала-

новитих працівників, а також забезпечувати ефективне функціонування бізнесу шляхом проходження певного циклу етапів, які формуються в залежності від обраної підприємством стратегії. Цей підхід є більш комплексним, ніж попередній та потребує більшої кількості ресурсів для побудови системи маркетингу персоналу.

Модель маркетингу персоналу «Employer Branding» базується на формуванні позитивного іміджу підприємства серед потенційних та поточних працівників. Основною метою цієї моделі є збільшення привабливості компанії на ринку праці та залучення талановитих співробітників. Наведена модель є найбільш ефективною серед розглянутих, проте потребує значних ресурсів (фінансових, часових, інтелектуальних) для побудови позитивного іміджу підприємства серед інших роботодавців.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що з практичної точки зору співвідношення витрат – результатів найбільш оптимальною для побудови ефективної стратегії маркетингу персоналу більшості вітчизняних підприємств є модель «STAGES», оскільки вона дозволяє комплексно оцінити потреби компанії у залученні та утриманні працівників, розробити ефективну стратегію побудови системи маркетингу персоналу та найбільш точно відповідає співвідношенню ціна/якість.

Наступним кроком проведеного дослідження проаналізуємо основні перспективи маркетингу персоналу, як важливої складової стратегії управління людським капіталом підприємства в системі реалізації стратегічних цілей та поставлених задач. На думку авторів, основні перспективи управління маркетингом персоналу включатимуть наступні складові елементи:

- розвиток ефективної системи брендингу роботодавця, що сприятиме позиціонуванню підприємства як привабливого роботодавця для потенційних кандидатів на роботу;

- створення і реалізація ефективних програм залучення талантів, що забезпечить постійний потік якісних кадрів та нових кандидатів на вакантні посади;

- впровадження системи утримання талантів, яка зменшить відтік професіоналів і дозволить зберігати найкращих працівників;

- розробка інструментів оцінки та розвитку персоналу, що дозволить виявляти потреби у навчанні, підвищенні кваліфікації та професійному зростанні працівників;

- підтримка комунікації із співробітниками з застосуванням цифрових технологій, що допоможе зберігати високий рівень мотивації та залученості.

Практична реалізація описаних вище перспектив управління маркетингом персоналу передбачає проведення підприємством наступних заходів:

- розробка та реалізація комплексних стратегій залучення та утримання талантів, які враховують особливості конкретного підприємства та його працівників;

- створення інструментів для оцінки ефективності програм залучення та утримання професіоналів, що

дозволять аналізувати їх ефективність та вносити необхідні корективи;

- впровадження інноваційних методів залучення кадрів, таких як презентації про підприємство, рекламні кампанії в соціальних мережах тощо;

- вивчення потреб співробітників та розробка програм, які враховують їхні інтереси та пропонують індивідуальний підхід до кожного працівника;

- розробка системи мотивації працівників, яка включатиме матеріальну (фінансову) і нематеріальну мотивацію, таку як можливість професійного зростання, розвиток кар'єри, внесок у розвиток підприємства тощо;

- аналіз досвіду та успіхів конкурентів на ринку залучення та утримання професіоналів та впровадження найкращих практик у власну діяльність;

- забезпечення підтримки постійної комунікації зі співробітниками через різні цифрові інструменти, такі як корпоративний блог, месенджери, відкриті он-лайн зустрічі з керівництвом, опитування тощо.

Висновки. Отже, в умовах зростання кількості зовнішніх викликів та внутрішніх загроз управління маркетингом персоналу є одним із ключових чинників забезпечення успіху ведення сучасного бізнесу. Експоненціальний технологічний розвиток вимагає від підприємств пристосування до нових викликів та загроз, що передбачає проведення заходів щодо підвищення ефективності управління маркетингом персоналу підприємств. В наш час маркетинг персоналу стає більш людино-орієнтованим, націленим на задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін.

Управління маркетингом персоналу необхідно розглядати як процес розробки, реалізації і контролю окремих маркетингових програм управління персоналом спрямованих на забезпечення потреб підприємства у кадрах необхідної кваліфікації. Всі маркетингові процеси управління персоналом мають спільну мету – підвищувати компетентність та залученість працівників до реалізації стратегічних завдань підприємства. Практична реалізація запропонованих авторами заходів управління маркетингом персоналу підприємств дозволить пристосовуватися до нових викликів та надавати своїм працівникам достатній рівень навчання та розвитку, мати перевагу на ринку праці та залучати й утримувати талановитих співробітників.

У подальших дослідженнях авторів зазначені висновки будуть використані для формування науково-практичних рекомендацій щодо управління маркетингом персоналу підприємств різних галузей економіки, сфер діяльності та кількісного складу наявних працівників.

Література:

1. Найпривабливіші роботодавці світу 2022 рік. URL: <https://universumglobal.com/wmae2022/> (дата звернення: 15.04.2023).
2. Борождкіна Н.О., Крушельницька О.В. Кадровий маркетинг в системі управління персоналом. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 3(53). С. 229–230.
3. Никоненко А.В. Маркетингові засади кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2015. 22 с.
4. Kotler P., Keller K. *Marketing Management* 14th ed. Prentice Hall. New Jersey, 2011. 816 p.
5. Armstrong G. *Marketing: An Introduction* 13th edition. Pearson. 2016. 642 p.
6. Pfeffer J. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*. 1999. Vol. 13. № 2. P. 37–48.
7. Gajanova L. Challenges of external personnel marketing. The 20th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences. 2021. Vol. 92. 11 p.
8. Пантелєєва Н. М. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства : монографія. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 299 с.

9. Myslivcová S., Pšeničková K. Internal personnel marketing: a means of attracting and stabilizing expatriates in an international company. *Trendy v podnikání. Business Trends*. 2021. Vol. 11. № 2. P. 3–13.
10. Руденко М.В., Лакутін Д.В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 152–159.
11. Myslivcová S. Personální marketing v řízení lidských zdrojů: monografie. Brno : Masarykova univerzita, 2019. 215 p.
12. Белова О.І., Петрова І.І. Personnel marketing in company's compensation policy. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4(60). С. 115–120.
13. Kochuma I. Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect. *Financial space*. 2020. № 4(40). P. 9–22.
14. Poklonskyi A., Poklonska O., Almashiy Y., Didovych J., Bieliakova O. Peculiarities of personnel market implementation in modern conditions: trends and innovations. *Cuestiones Políticas*. 2022. Vol. 40. № 72. P. 313–329.
15. Bednáriková N. Marketing ľudských zdrojov ako súčasť budovania značky zamestnávateľa. University of St. Cyril and Methodius of Trnava. Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2022. 140 p.
16. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2. С. 170–176.
17. Frediyanto T., Cahyono B. Model on the improvement of innovative based marketing personnel performance at PT.BPR Nusamba Cepiring. *International Journal of Islamic Business Ethics*. 2017. Special Issue «Managing Human Capital within Organization». P. 52–63.
18. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Том 1. С. 33–38.
19. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
20. Dhanale R., Yalamarti R., Sethumadhavan R. Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*. 2022. Vol. 11. № 11. P. 13972–13976.
21. Bratton J., Gold J. Human Resource Management Theory and practice. 4th edition. Palgrave Macmillan, 2007. 661 p.
22. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons Ltd. Chichester, 2005. 214 p.
23. Cardy R., Balkin D., Gomez-Mejia L. Managing Human Resources 8th edition. PEARSON INDIA, 2016. 624 p.

References:

1. Naipryvablyvishi robotodavtsi svitu 2022 rik [The most attractive employers in the world 2022]. Available at: <https://universumglobal.com/wmae2022/> (accessed 15 April 2023). (in English)
2. Borodkina N.O., Krushelnytska O.V. (2016) Kadrovyyi marketynh v systemi upravlinnia personalom [Personnel marketing in the personnel management system]. *Visnyk ZhDTU*, vol. 53, no. 3, pp. 229–230.
3. Nykonenko A.V. (2015) Marketynhovi zasady kadrovoho zabezpechennia pidpryemstv kharchovoi promyslovosti [Marketing principles of staffing of food industry enterprises]: avtoref. dysertatsiia ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04. Kyiv, 22 p.
4. Kotler P., Keller K. (2011) Marketing Management 14th ed. Prentice Hall. New Jersey, 816 p. (in English)
5. Armstrong G. (2016) Marketing: An Introduction 13th edition. Pearson, 642 p. (in English)
6. Pfeffer J. (1999) Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 2, pp. 37–48. (in English)
7. Gajanova L. (2021) Challenges of external personnel marketing. *The 20th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences*, vol. 92, 11 p. (in English)
8. Pantieliieieva N.M. (2019) Tsyfrova ekonomika yak kliuchovyi trend rozvytku postindustrialnoho suspilstva [Digital economy as a key trend in the development of post-industrial society]: monograph. Kyiv: DVNZ "Universytet bankivskoi spravy", 299 p.
9. Myslivcová S., Pšeničková K. (2021) Internal personnel marketing: a means of attracting and stabilizing expatriates in an international company. *Trendy v podnikání. Business Trends*, vol. 11, no. 2, pp. 3–13. (in English)
10. Rudenko M.V., Lakutin D.V. (2022) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom v umovakh didzhytalizatsii pidpryemstv [Innovative approaches to personnel management in the conditions of digitization of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 6, pp. 152–159.
11. Myslivcová S. (2019) Personální marketing v řízení lidských zdrojů: monografie. Brno: Masarykova univerzita, 215 p. (in Czech)
12. Bielova O.I., Petrova I.L. (2020) Personnel marketing in companys compensation policy. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 60, no. 4, pp. 115–120. (in English)
13. Kochuma I. (2020) Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect. *Financial space*, vol. 40, no. 4, pp. 9–22. (in English)
14. Poklonskyi A., Poklonska O., Almashiy Y., Didovych J., Bieliakova O. (2022) Peculiarities of personnel market implementation in modern conditions: trends and innovations. *Cuestiones Políticas*, vol. 40, no. 72, pp. 313–329. (in English)
15. Bednáriková N. (2022) Marketing ľudských zdrojov ako súčasť budovania značky zamestnávateľa. University of St. Cyril and Methodius of Trnava. Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 140 p. (in Slovak)
16. Kravchenko O.O. (2018) Innovatsiini pidkhody do motyvatsiyni pratsi [Innovative approaches to work motivation]. *Financial space*, no. 2, pp. 170–176.
17. Frediyanto T., Cahyono B. (2017) Model on the improvement of innovative based marketing personnel performance at PT.BPR Nusamba Cepiring. *International Journal of Islamic Business Ethics. Special Issue "Managing Human Capital within Organization"*, pp. 52–63. (in English)
18. Rudenko M.V. (2016) Navchannia personalu yak resursna skladova upravlinnia pidpryemstvom [Personnel training as a resource component of enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 2, pp. 33–38.
19. Zakharchyn H.M., Poplavska Zh.V. (2017) Upravlinnia personalom v konteksti suchasnykh vyklykiv [Personnel management in the context of modern challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 125–133.
20. Dhanale R., Yalamarti R., Sethumadhavan R. (2022) Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, vol. 11, no. 11, pp. 13972–13976. (in English)
21. Bratton J., Gold J. (2007) Human Resource Management Theory and practice. 4th edition. Palgrave Macmillan, 661 p. (in English)
22. Barrow S., Mosley R. (2005) The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons Ltd. Chichester, 214 p. (in English)
23. Cardy R., Balkin D., Gomez-Mejia L. (2016) Managing Human Resources. 8th edition. PEARSON INDIA, 624 p. (in English)