

Л. Ю. Семенова,  
к. е. н. доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Дніпропетровської державної фінансової академії

# МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

L. Semenova,  
Ph.D. Associate Professor of Human Resources Management and Labour Economics Department of Dnipropetrovsk State Finance Academy

## MARKETING APPROACHES IN PERSONNEL MANAGEMENT

---

***Розглянуто маркетинг у системі управління персоналом як певну ринкову стратегію, спрямовану на аналіз ринку праці й попиту на робочу силу з метою довгострокового забезпечення організації кадрами.***

***The marketing system of personnel management as a marketing strategy that is aimed at analyzing labor market and labor demand for long-term maintenance of personnel is considered.***

---

*Ключові слова: маркетинг персоналу, управління персоналом, формування маркетингу, використання маркетингу, менеджмент персоналу, людські ресурси.*

*Key words: marketing personnel, HR, marketing formation, the use of marketing, personnel management, human resources.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах ринку перед будь-якими організаціями встає завдання оптимального використання людських ресурсів в обсязі збалансованих потреб і інтересів як організації, так і кожного працівника. Досягнення цієї збалансованості в сучасних умовах може бути забезпечене шляхом впровадження маркетингу в управління персоналом.

Методологія й організаційні принципи загального маркетингу створюють передумови їх ефективної трансформації в теорію та практику управління персоналом в організаціях і на підприємствах.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Це насамперед класична теорія організаційних систем як механізму досягнення необхідного результату, у якій, у свою чергу, можна виділити механістичну модель (Ф. Тейлор) і бюрократичну модель (М. Вебер). Суттєву роль відіграє неокласична концепція організаційних

систем як об'єднань людей, що дозволяють більш ефективно використовувати можливості учасників (теорія людських відносин (Є. Мейо), соціотехнічна концепція (Р. Мертон).

Дослідники до теоретичних засад маркетингу персоналу також відносять інституціональну концепцію організацій як відкритих систем, що взаємодіють із середовищем, зокрема транзакційну парадигму (Р. Коуз, О. Уільямсон, Д. Норт), еволюційну концепцію Д. Фрідмана, ситуаційну концепцію Г. Саймона та інші. За останній час з'явилося багато публікацій закордонних і вітчизняних авторів, що показують реальні можливості використання маркетингу персоналу в системі управління, зокрема, це роботи Д. Захарова, А. Кібанова, Ю. Меркур'єва, Т. Савенкова, В. Чащина та інших. Сучасна економічна наука все частіше звертає увагу на необхідність зміни підходів до експлікації управління персоналом організацій. В умовах формування інформаційного суспільства працівники вимагають

гнучкого реагування на їхні потреби, що приводить до ускладнення систем організаційного управління. У якості актуального інструменту пристосування управління до нових завдань у сфері управління персоналом і розглядається такий напрямок, як маркетинг персоналу. Проте фундаментальних досліджень у цій царині дуже мало.

## МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є розгляд маркетингу у системі управління персоналом як певну ринкову стратегію, спрямовану на аналіз ринку праці й попиту на робочу силу з метою довгострокового забезпечення організації кадрами та управління персоналом.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування маркетингу персоналу своїми джерелами має взаємозв'язок таких видів діяльності, як маркетинг і управління персоналом. Маркетинг — вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну. Управління персоналом — вид діяльності з управління людьми, спрямований на досягнення цілей фірми, підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з врахуванням фактору їх задоволеності працею. Таким чином, маркетинг спрямований на споживача (покупця, клієнта), сферою застосування маркетингу є зовнішнє середовище організації; управління персоналом має на увазі вплив на працівника, який є елементом внутрішнього середовища організації. Зв'язок цих двох видів діяльності формує маркетингові підходи до управління персоналом [4].

В Україні, як і в інших пострадянських країнах, у наш час маркетинг персоналу як самостійна наукова концепція перебуває в зародковому стані. Аналіз показує, що найчастіше вживаються терміни "маркетинг персоналу", "персонал-маркетинг", рідше — "кадровий маркетинг", "маркетинг ринку праці", "маркетинг кадрового забезпечення", "внутрішньофірмовий маркетинг", "маркетинг робочих місць" і "маркетинг робочої сили".

Проте, при суттєвих відмінностях вказаних термінів, є об'єднучі характеристики, які характеризують вказані терміни саме у контексті маркетингу персоналу.

По-перше, визнання того, що на маркетинг персоналу суттєво впливають завдання синергії, пов'язані з реалізацією трудових відносин. По-друге, особливістю маркетингу персоналу є позиціонування в границях процесу еквівалентного обміну носія здатності до праці в якості актора, що має актуалізовану потребу в реалізації своїх унікальних здатностей.

У практиці сучасного менеджменту, як вважає Хміль Ф.І. [10, с. 95], великого значення надають стратегії й тактиці розвитку організації, які, будучи невід'ємними від процесу формування її культури, є передумовою реалізації потенціалу працівників, ефективної діяльності організації загалом.

Данюк А.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та інші науковці стверджують, що провідними цілями менеджменту персоналу є:

— підвищення ефективності функціонування організації;

— поліпшення якості трудового життя персоналу [6, с. 8].

Більшість авторів розглядає маркетинг у системі управління персоналом як певну ринкову стратегію, спрямовану на аналіз ринку праці й попиту на робочу силу з метою довгострокового забезпечення організації кадрами, однак конкретні характеристики такої стратегії дуже відрізняються. Звичайно його визначають як "вид управлінської діяльності, заснований на застосуванні методології маркетингу в системі управління людськими ресурсами і спрямований на створення та розвиток інтелектуального капіталу з максимальним урахуванням потреби підприємства в персоналі та ситуації на ринку праці" [8, с. 241]. У даному визначенні акцентується маркетинг персоналу передусім як інструмент забезпечення інтелектуального капіталу.

А.Я. Кібанов і І.Б. Дуракова в роботі "Управління персоналом організації" дають наступне визначення: "Маркетинг персоналу означає, що організація в кожному співробітнику бачить клієнта, якого потрібно мотивувати й спонукати до подальшого розвитку..."

Якісно відрізняючись від маркетингу товарів і послуг, маркетинг персоналу виходить із прагнення вплинути на вибір професії або місця роботи" [5, с. 4]. У даному випадку акцентується суб'єктна сторона маркетингу персоналу, однак при цьому не роз'яснюються повною мірою ні сутність позиціонування співробітника як клієнта, ні відмінності маркетингу персоналу від маркетингу товару.

Відомий дослідник проблеми Д. Захаров вважає, що маркетинг персоналу слід віднести до виду діяльності, який спрямований на взаємовигідне задоволення потреб сторін, що вступають у трудові відносини один з одним. Виходячи із цього, специфікуючою рисою маркетингу персоналу є його головна функція, тобто "визначення, з одного боку, вимог до персоналу (як потенційних, так і діючих), пропонованих роботодавцем, і, з іншого боку, виявлення тих вимог або запитів до роботодавця, які пред'являють потенційні й штатні співробітники" [2]. Дана дефініція є більш широкою в порівнянні з попередньою, однак все ж достатньо вузькою, оскільки не торкається проблем внутрішнього маркетингу, а також формування іміджу роботодавця й робочого місця.

Ті ж проблеми слід констатувати й відносно визначення Т. Савенкової, що пропонує розглядати маркетинг персоналу як "вид управлінської діяльності, спрямований на покриття потреби в персоналі в постійно мінливому середовищі" [9, с. 6].

Слід сказати, що й серед закордонних дослідників є досить багато підходів до розуміння маркетингу персоналу. Дослідники Д. Ескадштейн і Ф. Шнеллінгер сформулювали максимум, суть якої зводиться до того, що всі дії підприємства мають бути підпорядковані очікуванням працівників, і саме у цьому вбачають основну рису маркетингу персоналу. Г. Шрутц вважає, що маркетинг персоналу — новий погляд підприємства на власну привабливість серед зайнятих і потенційних працівників. На думку Г. Шнейдера, основною рисою маркетингових новацій є заміна в управлінні персоналом директивно-авторитарних тенденцій демократичними, і у

цьому контексті маркетинг персоналу витісняє колишне домінантне управління персоналом. Р. Бюннер визначає маркетинг персоналу за допомогою тлумачення робочого місця як продукту, який пропонується для продажу носієві здатності до праці. Досить поширені, як і у нас, інструментальні підходи. Наприклад, Е. Дітманн бачить у маркетингу персоналу спосіб стратегічного аналізу й засіб мобілізації з ринку праці необхідної робочої сили.

Здійснюючи узагальнення сучасних трактувань, слід зазначити, що під маркетингом персоналу дослідники традиційно мають на увазі вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, що дозволяє не тільки сформулювати стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових завдань, але й розширити інструментарій традиційного маркетингу в області управління людськими ресурсами для систематизованого пошуку як стратегічних, так і оперативних рішень на підприємстві чи в організації.

У цьому контексті зрозуміло, що на маркетинг персоналу поширюється загальнотеоретичний поділ маркетингової діяльності на стратегічну і конкретно-операціональну. У фундаментальних дослідженнях з маркетингу відповідно до цього виділяється філософія (ідеологія) маркетингу та власне практичний маркетинг. В існуючих підходах до визначення складу й змісту завдань маркетингу персоналу також зберігається подібна інтерпретація, хоча виражається вона різними способами.

В одних випадках маркетинг персоналу структурується на основі виділення специфічних принципів (підходів) [11]. Звичайно виділяється два основні принципи. Перший орієнтує на розгляд завдань маркетингу персоналу у широкому сенсі як певної філософії та стратегії управління людськими ресурсами.

Персонал (як працюючий в організації, так і потенційний) розглядається в якості внутрішніх і зовнішніх клієнтів організації. Метою такого маркетингу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, що сприяють підвищенню її ефективності, розвитку в кожному співробітнику партнерського і лояльного відношення до організації. Принцип маркетингу персоналу у його широкому тлумаченні опирається на ринкове мислення, що відрізняє його від традиційних адміністративних концепцій управління кадрами. Другий принцип передбачає тлумачення маркетингу персоналу у вузькому сенсі як особливої функції служби управління персоналом в організаціях, спрямованої на виявлення і покриття їх потреб у кадрових ресурсах. Мета цього маркетингу — володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреби у персоналі і реалізації тим самим цілей організації.

Відмінності у названих підходах полягають у тому, що у першому випадку маркетинг персоналу виступає як один з елементів кадрової політики, реалізований через комплекс завдань управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивація тощо), а у другому випадку — як виділення специфічної діяль-

ності служби управління персоналом, яка відособлена від інших завдань кадрової роботи і містить у собі аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають напрямки маркетингової діяльності в області персоналу, а також розробку й реалізацію заходів щодо напрямів маркетингової діяльності в області персоналу [12].

У науковій і навчальній літературі можна зустріти і ще один дихотомічний розподіл змісту поняття маркетингу персоналу, який ґрунтується на різному розумінні суб'єкт-об'єктних стосунків у царині кадрової діяльності [1, 5]. В одному випадку під маркетингом персоналу мають на увазі специфічну діяльність із акцентом на довгочасне управління привабливістю підприємства у відношенні відповідних цільових груп потенційних співробітників, а також уже працюючих співробітників підприємства. Маркетинг персоналу при цьому трактується як реалізація робочого місця на зовнішньому ринку, а також і як своєрідний іміджевий "продаж" підприємства чи організації і своїм власним співробітникам. Безумовно, у такому випадку має місце досить серйозна термінологічна невизначеність у змісті самого маркетингу персоналу, оскільки на сьогодні у наявних наукових розробках чітко не обґрунтовано, що мається на увазі в економічному сенсі під іміджевим "продажем" підприємства або робочого місця. Вказаний термін звичайно вживається більше у метафоричному сенсі, і особливості такої процедури у контексті обмінних процесів на ринку праці практично не досліджуються і відповідно не мають технологічного виміру.

Відсутність технологічного виміру у такому підході до розуміння сутності маркетингу персоналу приводить до чисельних суперечностей. Одна з них стосується об'єкта маркетингу.

З одного боку стверджується, що товаром є робоче місце (тут можна говорити, наприклад, про створення моделей відповідних компетенцій), а з іншого боку, мова йде про формування привабливого іміджу підприємства, при цьому багатоаспектна диференціація персоналу як принципово неоднорідної сукупності суб'єктів практично не враховується. Загалом слід констатувати, що даний підхід до розуміння маркетингу персоналу на сьогодні мало розроблений і у методологічному, і у технологічному аспектах, хоча і є багатообіцяючим з врахуванням розробленості маркетингових підходів у сфері іміджевої діяльності.

У другому випадку дослідники дотримуються точки зору, згідно з якою маркетинг персоналу — діяльність покупця, що активно формує ринок потенційних продавців робочої сили. Однак формування ринку не може вважатися специфічною й винятковою функцією маркетингу персоналу, оскільки у такому випадку потрібно говорити про ринок праці як ринок товарів, у той час як він скоріше є ринком потреб. На цьому ринку конкурують способи задоволення потреб, і у межах цієї конкуренції відбувається усе більш тонке взаємне налаштування індивідуальних особливостей суб'єктів ринку.

При цьому істотним моментом є те, що потенційний або актуальний працівник як особистість має низьку інертність цілей і високу міру їх складності. У

підприємства чи організації, навпаки, цілі інертні та структурно прості (грошові потоки, прибуток, вартість бізнесу тощо). Цим і обумовлена, зокрема, сама поява маркетингу персоналу як науково-практичного феномена, оскільки відносно простому у цілепокладальному сенсі процесу з боку організацій непросто узгоджуватися з рухливим у цільовому і структурному відношенні процесу на ринку праці, саме для такого складного узгодження і потрібні специфічні маркетингові інструменти.

На нашу думку, у межах суб'єктного підходу маркетинг персоналу може бути витлумачений у якості функціонала або простору функцій вибору способів здійснення трансакцій між носіями здатності до праці й організаційними системами, що перетворюють трудову діяльність у задану безліч результатів, причому результатів, що стосуються всіх учасників трансакції (працівників і організації). Найбільш складним завданням у цьому випадку є і визначення оператора дистрибуції цієї безлічі результатів стосовно великої кількості учасників процесу. Саме вирішення цього завдання і є визначальним при забезпеченні застосування маркетингових підходів в управлінні персоналом.

В цьому, власне, і полягає корінна відмінність маркетингу персоналу від маркетингу товару. Адже якщо в традиційному маркетингу синергетичний ефект досягається в трансакції все-таки опосередковано, споживач відділений від продавця актом споживання, що носить індивідуалізований характер (при збереженні, звичайно, усього соціального контексту, але у опосередкованому вигляді), то в маркетингу персоналу кооперативний ефект лежить в основі змісту всієї трансакції й одночасно істотно визначає вибір форми трансакції і завдання синергії впливають на реалізацію трудових відносин безпосередньо.

Іншою важливою особливістю маркетингу персоналу є позиціонування в границях процесу еквівалентного обміну носія здатності до праці в якості "покупця", тобто в якості актора, що має виділену, актуалізовану потребу в реалізації своїх унікальних здатностей у рамках соціально-економічної, виробничої діяльності і здійснює вибір конкретної організаційної структури, що найбільш відповідає усім його потребам.

Такий підхід до фіксації ролей учасників трансакції на ринку праці не є, звичайно, випадковим. Більше того, експлікація теоретичних засад розглянутого явища в рамках різних концепцій і напрямків економічної думки в стані не тільки розставити маркери, що визначають теоретико-методологічні границі маркетингу персоналу, але й указати шляхи змістовного аналізу цього явища. Усе це обумовлює необхідність теоретичного аналізу функціонування економічних організаційних систем, що діють на основі принципів маркетингу персоналу. На основі такого аналізу відкриваються можливості аналізу маркетингу персоналу як цілісного феномена, незважаючи на наявність різноманітних підходів до його розуміння.

Насамперед слід вказати на його структурну складність. Маркетинг персоналу включає наступні елементи:

а) маркетинг як основний принцип управління, орієнтованого на ринок; б) маркетинг як метод систематизованого пошуку рішень; в) маркетинг як засіб досягнення конкурентних переваг [1, с. 46].

У роботі з персоналом умови праці і робочі місця розглядаються як продукт маркетингу, які продаються на ринку праці. Із цього погляду понятійні елементи маркетингу персоналу можуть бути представлені в такий спосіб: він виступає інструментом стратегічного й оперативного планування персоналу; створює інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження зовнішнього і внутрішнього ринку праці; спрямований на досягнення привабливості роботодавця через комунікації із цільовими групами потенційних працівників (сегментами ринку).

Маркетинг персоналу слід розглядати також і як ефективний соціальний інструмент, що дозволяє максимізувати результат ділової активності організації за рахунок залучення й утримання фахівців, що володіють необхідними ключовими компетенціями, що і сприяє досягненню організаційних цілей через цілеспрямовану роботу з персоналом. Звідси випливає, що маркетинг персоналу — особлива технологія управлінської діяльності, спрямована на визначення й покриття потреби в персоналі як вирішальний потенціал організаційного розвитку.

Ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників. Усі три складники ефективності менеджменту персоналу (економічний, організаційний і соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють [3, с. 104].

У практично-економічному значенні саме технологічна складова маркетингу персоналу має найбільше значення. Проектування маркетингу персоналу як особливої технології управління передбачає вибудовування й послідовне здійснення логічно взаємозалежних процедур. До них відносяться:

1. Розробка професійних вимог до персоналу (опис штатної посади і складання посадових обов'язків).
2. Планування й визначення кількісної і якісної потреби в персоналі у відповідності зі стратегією розвитку організації.
3. Розрахунки витрат щодо пошуку, найму і подальшого використання персоналу.
4. Визначення "філософії" залучення персоналу (оцінка маркетингового середовища організації, вивчення ринку праці, вибір джерел і шляхів покриття потреби в персоналі).
5. Пошук персоналу (розробка концепції вербування персоналу, особливості оголошення про найм, роль реклами у процесі наймання персоналу, формування іміджу роботодавця, проведення процедур добору, відбору і оцінки претендентів на вакантну посаду, наймання персоналу й оформлення на роботу нових співробітників).
6. Робота з персоналом організації щодо забезпечення їх інтеграції в організаційне середовище та ефективної діяльності.

**ВИСНОВКИ**

Маркетинг персоналу має досить серйозні концептуально-методологічні засади. Вказана загальна схема визначає сутність маркетингу персоналу, однак його конкретні форми можуть бути дуже різноманітними і визначаються як специфікою організації, так і наявним потенціалом у царині кадрового управління. Таким чином, можна зробити висновок, що при всій актуальності застосування маркетингових підходів у системі управління персоналом методологічні й організаційні питання побудови цілісної системи маркетингу персоналу в організаціях дотепер не пророблені. У наукових дослідженнях здебільшого обговорюються проблеми маркетингу робочої сили на макрорівні (загальнодержавному й регіональному). Розробка системи управління маркетингом персоналу в організаціях, що включає формулювання цілей, завдань, місця в організаційній структурі, місця в кадровій політиці, напрямків взаємодії з іншими суб'єктами ринку праці в сучасних вітчизняних дослідженнях в області управління людськими ресурсами знаходить недостатнє відображення і загалом існує велике різноманіття мало узгоджених підходів до розуміння маркетингу персоналу. Проте усі наявні дослідження підтверджують необхідність вироблення системного підходу як до питань визначення самого поняття "маркетинг персоналу", так і до питання розробки технології, процедур реалізації й контролю маркетингу персоналу. Останній аспект є найбільш практично значущий і перспективний з погляду розробки піднятої у даній статті проблеми.

**Література:**

1. Говорова Н.А. Маркетинг персонала государственной службы как особая технология управленческой деятельности / Н.А. Говорова // Управление мегаполисом. — 2010. — № 1. — С. 46—51.
2. Захаров Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.lawmix.ru/bux/39642>
3. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. д. е. н. / А.Г. Бабенка — Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. — 268 с.
4. Кибанов А. Организация маркетинга персонала / А. Кибанов, И. Дуракова И. // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — № 11 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/organizatsiya-marketinga-personala>
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: Инфра -М, 2005. — 274 с.
6. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / А.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін., За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2005. — 398 с.
7. Меркурьева Ю.В. Маркетинг персонала в управлении человеческими ресурсами / Ю.В. Меркурьева, Е.В. Марчук. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.studiobt.ru/node/159?current=17>
8. Михайлова А.Б. Персонал — маркетинг — новый подход к управлению человеческими ресурсами на горных предприятиях / А.Б. Михайлова // Горный инфор-

мационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2009. — Т. 6. — № 12. — С. 240—253.

9. Савенкова Т.И. Маркетинг персонала / Т.И. Савенкова. — М.: Экономистъ, 2006. — 192 с.
10. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с. (Альма-матер), с. 95.
11. Чашин В.В. Инструменталистский и философский подходы к определению маркетинга персонала / В.В. Чашин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2013. — № 3. — С. 90—92.
12. Чашин В.В. Маркетинг персонала как инструмент повышения эффективности маркетинговой деятельности организации / В.В. Чашин, Е.Г. Попкова. — М.: РИТМ, 2012. — 216 с.

**References:**

1. Govorova, N.A. (2010), "The personnel management of public service as a particular technology of management activity", *Upravlenye megalopolisom*, vol. 1, pp. 46—51.
2. Zaharov, D. (2013), "Special tasks of personnel marketing", available at: <http://www.lawmix.ru/bux/39642> (Accessed 4 December 2013).
3. Babenko, A.G. (2011), *Ekonomika pratsi i sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labour economics and social and labor relations], Dnipropetrovs'ka derzhavna finansova akademiia, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
4. Kibanov, A. and Durakova, I. (2008), "Personnel marketing organization", *Kadrovyyk. Kadrovyy menedzhment*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.hr-portal.ru/article/organizatsiya-marketinga-personala> (Accessed 22 November 2013).
5. Kibanov, A.Ja. and Durakova, I.B. (2005), *Upravlenye personalom orhanyzatsyy* [Management of organization personnel], YNFRA-M, Moscow, Russia.
6. Danjuk, A.M. Petjuh, V.M. Cimbalyuk, S.O. and others (2005), *Menedzhment personalu* [Personnel management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Merkureva, Ju.V. and Marchuk, E.V. (2008), "Personnel marketing in labour resources management", available at: <http://www.studiobt.ru/node/159?current17> (Accessed 7 December 2013).
8. Mihajlova, A.B. (2009), "Personnel marketing — the new approach to labour resources management", *Hornyy ynformatsyonno-analytycheskyj biulleten'* (nauchno-tekhnicheskyj zhurnal), vol. 6, no. 12, pp. 240—253.
9. Savenkova, T.I. (2006), *Marketynh personala* [Personnel marketing], *Jekonomist*, Moscow, Russia.
10. Hmil, F.I. (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], *Akademvydav*, Kyiv, Ukraine.
11. Chashhin, V.V. (2013), "Instrumentalist and philosophical approaches to definition of personnel marketing", *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-jekonomicheskogo universiteta*, vol. 3, pp. 90-92.
12. Chashhin, V.V. and Popkova, E.G. (2012), *Marketing personala kak instrument povysheniya jeffektivnosti marketingovoj dejatel'nosti organizacii* [Personnel marketing as an instrument of promotion of marketing activity of organization efficiency], *RITM*, Moscow, Russia. *Стаття надійшла до редакції 21.01.2014 р.*