

Література

1. Криворучко О.М. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 23. – С. 91–103.
2. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 240 с.
3. Шинкаренко В.Г. Объект управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг / В.Г. Шинкаренко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 24. – С. 78–91.
4. Ханалиев Г.И. Развитие системы сбалансированного управления предприятием автомобильного транспорта в условиях изменяющейся экономической среды / Г.И. Ханалиев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. – № 3 (15). – С. 118–125.
5. Левченко О.П. Реалізація стратегії розвитку АТП на базі збалансованої системи показників / О.П. Левченко, Г.А. Прокопавічюс // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 23. – С. 103–111.
6. Модель Совершенства EFQM: дорога к совершенству – Режим доступа: http://www.lne.uniyar.ac.ru/img_auth.php/15/5c/Introducing_excellence.pdf.
7. Гусаков Ю. Модель делового совершенства EFQM и ее применение в России / Ю.Гусаков, Е.Тавер // quality.eur.ru. – 2015. – Режим доступа: http://quality.eur.ru/MATERIALY11/model_efqm.htm.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 29.09.2015 р.

УДК 656.07:331.5

ГЛАДКА О.І., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СУТНІСТЬ ТА ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. *Стаття присвячена питанням щодо встановлення сутності та змісту внутрішнього та зовнішнього видів маркетингу персоналу. У статті було поставлено декілька цілей: уточнення відмінних характеристик внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу та їх класифікація, а також уточнення їх понять. В сучасній літературі*

найчастіше йде змішування таких понять як «маркетинг персоналу», «внутрішній маркетинг персоналу» та «зовнішній маркетинг персоналу». Шляхом контент-аналізу визначення понять були класифіковані у три групи, що дозволило провести розмежування між двома видами маркетингу персоналу. Було визначено їх зміст та сутність, завдяки чому стало можливим виділити основні відмінні характеристики за основними ознаками: ціль діяльності, цільова аудиторія, завдання діяльності та засоби реалізації. Положення щодо взаємозв'язку та взаємодоповнюваності діяльності внутрішнього й зовнішнього маркетингу персоналу дозволили визначити та схематично відобразити їх реалізацію на підприємстві, в якій враховано одночасність дій двох видів маркетингу персоналу, спрямованих на наявний та потенційний персонал. На засадах визначених положень та розробленої класифікації було запропоновано визначення для двох видів маркетингу персоналу, що відображають їх сутність та зміст та які не суперечать цілям основного виду діяльності – маркетингу персоналу. Результати можуть бути застосовані як у теорії маркетингу персоналу, так і під час його реалізації на підприємствах.

Ключові слова: внутрішній маркетинг персоналу, зовнішній маркетинг персоналу, реалізація маркетингу персоналу.

ГЛАДКАЯ Е.И., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СУЩНОСТЬ И СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Аннотация. Статья посвящена вопросам относительно установления сущности и содержания внутреннего и внешнего видов маркетинга персонала. В статье были поставлены несколько целей: уточнение отличительных характеристик внутреннего и внешнего маркетинга персонала и их классификация, а также уточнение их понятий. В современной литературе чаще всего идет смешивание таких понятий как «маркетинг персонала», «внутренний маркетинг персонала» и «внешний маркетинг персонала». Путем контент-анализа определения понятий были классифицированы в три группы, что позволило провести разграничение между двумя видами маркетинга персонала. Были определены их содержание и сущность, благодаря чему стало возможным выделить основные отличительные характеристики по основным признакам: цель деятельности, целевая аудитория, задание деятельности и средства реализации. Положения о взаимосвязи и взаимодополняемости деятельности внутреннего и внешнего маркетинга персонала позволили определить и схематично отразить их реализацию на предприятии, в которой учтена одновременность действий двух видов маркетинга персонала, нацеленных на имеющийся и потенциальный персонал. На основе определенных положений и разработанной классификации были предложены определения для двух видов маркетинга персонала, отражающие их сущность и содержание и не противоречащие целям основного вида деятельности – маркетинга персонала. Результаты могут быть применены как в теории маркетинга персонала, так и при его реализации на предприятиях.

Ключевые слова: внутренний маркетинг персонала, внешний маркетинг персонала, реализация маркетинга персонала.

O. GLADKA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

ESSENCE AND COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF PERSONNEL INTERNAL AND EXTERNAL MARKETING

Abstract. *The main task of the presented paper is to establish the essence and the content of the personnel internal and external marketing. Several goals were set in the paper, namely: to specify and classify distinctive characteristics of personnel internal and external marketing; to specify their definitions. In the recent publications devoted to the identified problems the authors usually do not make distinction between such terms as «personnel marketing», «personnel internal marketing» and «personnel external marketing». Through the content-analysis these terms were classified into three groups; this classification allowed to identify differences between the two types of personnel marketing. Identification of their content and essence allowed determining their distinctive characteristics according to the following features: the purpose of the activity, the target audience, the task of the activity, and the means of realization. The suggested statement about the complementary and mutual interdependence (of the both type of personnel marketing) allowed to identify the way of their realization within an enterprise. It was shown on a scheme which displays the simultaneity of actions aiming to attract the potential personnel and to retain the existing personnel. According to the developed statements and classification the definitions for two types of personnel marketing were formulated. These definitions are reflecting the identified essence and content of the activities and they are not contradicting the higher level activity – the personnel marketing. The results can be implemented in the theory of personnel marketing as well as when introducing it at the enterprise.*

Key words: *personnel internal marketing, personnel external marketing, personnel marketing implementation.*

Постановка проблеми. Зміст діяльності з маркетингу персоналу залежить від цільової аудиторії (наявного та потенційного персоналу), на яку спрямована така діяльність. Відповідно до цільової аудиторії формуються два види маркетингу персоналу: внутрішній маркетинг персоналу (спрямований на утримання персоналу) та зовнішній маркетинг персоналу (спрямований на залучення персоналу). Отже, зовнішній та внутрішній види маркетингу персоналу є необхідними та важливими видами діяльності всередині самого підприємства та на зовнішньому ринку – ринку праці. Тому постає необхідність встановлення їх сутності та ролі в рамках підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на достатньо велику кількість робіт, присвячених маркетингу персоналу, на сьогодні серед авторів не існує однозначності щодо визначення внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу. Однією з при-

чин цього, на нашу думку, є відсутність чітких відмінних характеристик кожного з видів маркетингу персоналу.

Результати контент-аналізу праць авторів і дослідників у сфері маркетингу персоналу [1–17] дозволив розподілити їх на три групи.

До першої групи відносяться роботи [1–3], в яких маркетинг персоналу розглядають із позиції зовнішнього. Деякі науковці вважають, що [1] «маркетинг персоналу являє собою умову зростання кадрового потенціалу за рахунок пошуку та залучення із зовнішніх ресурсів необхідної робочої сили». А інші вчені формулюють, що «він [маркетинг персоналу] має на увазі акцент на довгостроково орієнтоване регулювання привабливості підприємства в очах релевантних цільових груп потенційних співробітників» [3]. Таким чином, автори, розглядаючи аспекти зовнішнього маркетингу персоналу, залишають поза увагою іншу цільову групу – наявний персонал, а також внутрішні аспекти діяльності, що пов'язані з ним, такі як, наприклад, розвиток наявного персоналу, його мотивація, залучення до виробництва тощо.

До другої групи можна віднести роботи сучасних вітчизняних та закордонних вчених [4–9], де маркетинг персоналу розглядається як внутрішній, або такі роботи, в яких особлива увага відводиться окремому вивченню внутрішнього маркетингу персоналу. Так, згідно з твердженням Л.М. Черчика [4], «маркетинг персоналу повинен забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, що в результаті приведе до підвищення її ефективності, професійного розвитку та професійно-кваліфікаційного просування працівника». Іншими дослідниками [5, 9] зазначено, що застосування внутрішнього маркетингу персоналу набуває особливої актуальності в умовах кризи. «Коли підприємства не мають широких можливостей (а в певних випадках і необхідності) для залучення зовнішнього персоналу, основна увага в управлінні персоналом (із застосуванням елементів маркетингу персоналу) повинна бути зосереджена саме на співробітниках, які вже працюють на підприємстві. В цьому випадку маркетинг персоналу передбачає застосування маркетингового підходу до працівників, що полягає у стимулюванні, координуванні та інтегруванні персоналу для ефективної реалізації стратегій підприємства, з одного боку, й задоволенні потреб співробітників, з

іншого боку» [5]. Безперечно, внутрішній маркетинг персоналу є необхідним видом діяльності при управлінні наявним персоналом, а особливо в таких аспектах, які завжди були актуальними на підприємствах: підвищення продуктивності праці, мотивація персоналу та його розвитку. Також слід погодитись, що актуальності проблема набуває в умовах кризи, коли особливу увагу слід приділяти утриманню персоналу на підприємстві. Адже у випадку нехтування аспектами зовнішнього маркетингу персоналу, який повинен доповнювати внутрішній маркетинг персоналу, втрачається цілісність реалізації самого маркетингу персоналу на підприємстві за будь-яких умов.

До третьої групи ми віднесли роботи авторів [10–15], які розглядають маркетинг персоналу через ознаки обох видів маркетингу, але при цьому не проводять належного розмежування між цими видами. Так, наприклад, В.М. Колпаков [15] розкриває сутність маркетингу персоналу, характеризуючи його з боку зовнішнього маркетингу персоналу, – «маркетинг персоналу виступає умовою залучення до фірми персоналу в необхідній кількості та з необхідними якостями»; разом з тим автор зазначає такі аспекти, що дають характеристику маркетингу персоналу з позиції внутрішнього: «маркетинговий підхід дозволяє підвищити задоволеність працею співробітників, їх лояльність до організації та знизити плинність кадрів». До цієї групи ми також відносимо наукові праці [10–13], де маркетинг персоналу досліджується через функції зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу. У таких дослідженнях також не має розмежування між двома видами маркетингу. Так, О. Сардак, в одній зі своїх робіт [13], визначаючи місце маркетингу персоналу у системі управління персоналом, пропонує розглядати його як підсистему та розкриває його через сукупність елементів, функцій чи процесів зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу (маркетингові дослідження ринку праці та HR-потенціалу, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація залучення та відбору працівників, виявлення і задоволення потреб персоналу, внутрішньофірмовий маркетинг, управління HR-брендом, управління різноманітністю, управління лояльністю персоналу). Автор іншої роботи [10] розглядає реалізацію маркетингу персоналу через функції (інформаційну, комунікаційну, інтелектуальну), що одночасно спрямовані на реалізацію зовнішнього та

внутрішнього маркетингу персоналу. Неясними залишаються поєднаність процесів реалізації обох видів, оскільки деякі аспекти зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу є однаковими (наприклад, «аналіз внутрішнього ринку праці» та «аналіз зовнішнього ринку праці», процес моніторингу ринку праці). З нашої точки зору, недоцільно їх об'єднувати в один елемент процесу, адже вони можуть та іноді повинні виконуватись неодноразово.

У своїй роботі А.Е. Махметова [16], визначаючи окремо маркетинг персоналу, розкриває його сутність через характеристики зовнішнього МП: «ціллю персонал-маркетингу є аналіз ситуації на ринку праці для ефективного покриття потреби в персоналі для реалізації цілей організації». Натомість внутрішній маркетинг персоналу він характеризує так: «внутрішній маркетинг відносять до одного із аспектів менеджменту, він найбільш прийнятний у роботі з персоналом та в управлінні якістю, сприяє формуванню лояльності працівника до підприємства та до систем стимулювання та оплати праці». У першому випадку мова йде про зовнішній маркетинг персоналу, а у другому – про внутрішній маркетинг персоналу, але в жодному з них визначення не були адекватно сформульовані.

З одного боку, зовнішній та внутрішній маркетинг персоналу не доцільно розглядати окремо один від одного. Оскільки зовнішній маркетинг персоналу повинен доповнювати внутрішній в одному процесі реалізації маркетингу персоналу та навпаки. Але також треба проводити розмежування між ними всередині самого процесу, не поєднуючи їх складові в єдиному елементі цього процесу. Адже, незважаючи на те, що ці два види маркетингу персоналу спрямовані на досягнення однієї мети, а саме – забезпечення підприємства персоналом, – її досягнення може відрізнятися інструментарієм та послідовно пов'язаними складовими, елементами, функціями, оскільки, спираючись на концепцію маркетингу, вони матимуть різні цільові аудиторії (в одному випадку це буде наявний персонал та в іншому – потенційний персонал).

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених внутрішньому та зовнішньому маркетингу персоналу, на сьогодні не існує чітко класифікованих їх відмінних ознак, що ускладнює трактування їх понять.

Формулювання цілей статті. Маємо на меті встановити відмінні характеристики зовнішнього та внутрішнього маркетингу

персоналу та структурувати їх; уточнити визначення понять зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш детально, на наш погляд, два види маркетингу персоналу були досліджені А.Я. Кібановим та І.Б. Дураковою [17]. Автори визначають їх таким чином: зовнішній маркетинг персоналу – це ті підходи та інструментарії, що організація реалізує на зовнішньому ринку робочої сили, щодо демонстрування своєї привабливості, вибору шляхів комунікації та зворотного зв'язку з кандидатами, забезпечення себе кандидатами, формування пропозиції для нових співробітників; внутрішній маркетинг персоналу – це коли організація бере до уваги та формує п'ять найбільш важливих факторів її привабливості для існуючих співробітників (що полягають у поясненні функціональних зобов'язань співробітника, наданні можливостей професійного росту, розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації, побудові виробничого клімату, мотивації та стимулюванні співробітників до праці).

В інших роботах найчастіше виділяють такі характеристики зовнішнього маркетингу персоналу:

- зовнішній маркетинг стосується потенційних співробітників та спрямований на залучення та відбір персоналу [5];

- зовнішній маркетинг передбачає застосування підприємством відповідного маркетингового підходу та інструментарію на зовнішньому ринку [5];

- маркетинг на ринку праці потрібно розглядати як систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку праці, тенденції його зміни і приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері найму (працевлаштування) і сприяння зайнятості [14].

До характеристик внутрішнього маркетингу відносять:

- внутрішній маркетинг персоналу сфокусований на співробітниках, які вже працюють на підприємстві, та спрямований на утримання наявного персоналу [5];

- персонал розглядається як внутрішні клієнти організації [15];

- внутрішній маркетинг персоналу припускає застосування маркетингового підходу до співробітників, який полягає у стимулюванні, координації та інтеграції персоналу для ефективної реалізації стратегії підприємства, з однієї сторони, та задоволенні потреб співробітників – з іншої [6];

— сутність внутрішнього маркетингу полягає у тому, що відносини «підприємство-персонал» будуються на тих же підставах, що й відношення «підприємство-клієнт» [16];

— внутрішній маркетинг означає застосування функцій маркетингу у сфері управління персоналом і орієнтує систему управління персоналом на впровадження методів маркетингових досліджень, стимулювання персоналу до зростання показників діяльності підприємства та створення ефективних внутрішніх комунікацій усередині підприємства [7].

Узагальнюючи вищенаведене, можна дійти таких висновків:

— ціллю зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу є покриття потреби підприємства в необхідному персоналі (цілі зовнішнього маркетингу персоналу — це залучення та відбір персоналу; ціль внутрішнього — це утримання наявного, його розвитку, мотивації);

— зовнішній маркетинг персоналу стосується потенційного персоналу, а внутрішній — наявного персоналу.

Зазначене вище пропонується структурувати згідно з визначенням маркетингу персоналу, що було запропоноване в роботі [18] (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінні характеристики внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу

Ознаки порівняння	Маркетинг персоналу	
	внутрішній	зовнішній
Ціль діяльності	Задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі (шляхом утримання наявних працівників)	Задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі (шляхом залучення потенційних працівників)
Цільова аудиторія	Наявний персонал	Потенційний персонал
Завдання діяльності	Утримання персоналу (через забезпечення привабливості робочих місць, винагород тощо)	Залучення персоналу (через забезпечення привабливості робочих місць, винагород тощо)
Засоби реалізації	Управління персоналом через систему комунікацій	Комунікація з потенційним персоналом через систему управління персоналом

Оскільки зовнішній та внутрішній види маркетингу персоналу спрямовані на задоволення потреби підприємства, то вони матимуть цілі, досягнення яких пов'язане із вирішенням завдань щодо залучення або утримання визначених цільових аудиторій.

На наш погляд, діяльність маркетингу персоналу здійснюється у двох напрямках згідно з двома видами маркетингу персоналу (рис. 1).

У випадку, коли мова йде про внутрішній маркетинг персоналу, виконується ланцюг «із середини назовні». Тобто спочатку виконуються дії (заходи), які впроваджуються на підприємстві, що пов'язані з утриманням наявного персоналу; інформація про такі дії (заходи) повідомляється системою управління персоналом всередині підприємства через систему комунікацій і, згодом, на ринку праці для потенційного персоналу).

У випадку, коли мова йде про зовнішній маркетинг персоналу, виконується ланцюг «іззовні всередину». В даному випадку спочатку виконуються дії (заходи), які впроваджуються на підприємстві, що пов'язані із залученням потенційного персоналу, який згодом переходить у категорію наявного та очікує від обраного роботодавця те, що той йому раніше пропонував на ринку праці через систему комунікацій. При цьому система управління персоналом служить для того, щоб виконати надані раніше обіцянки.

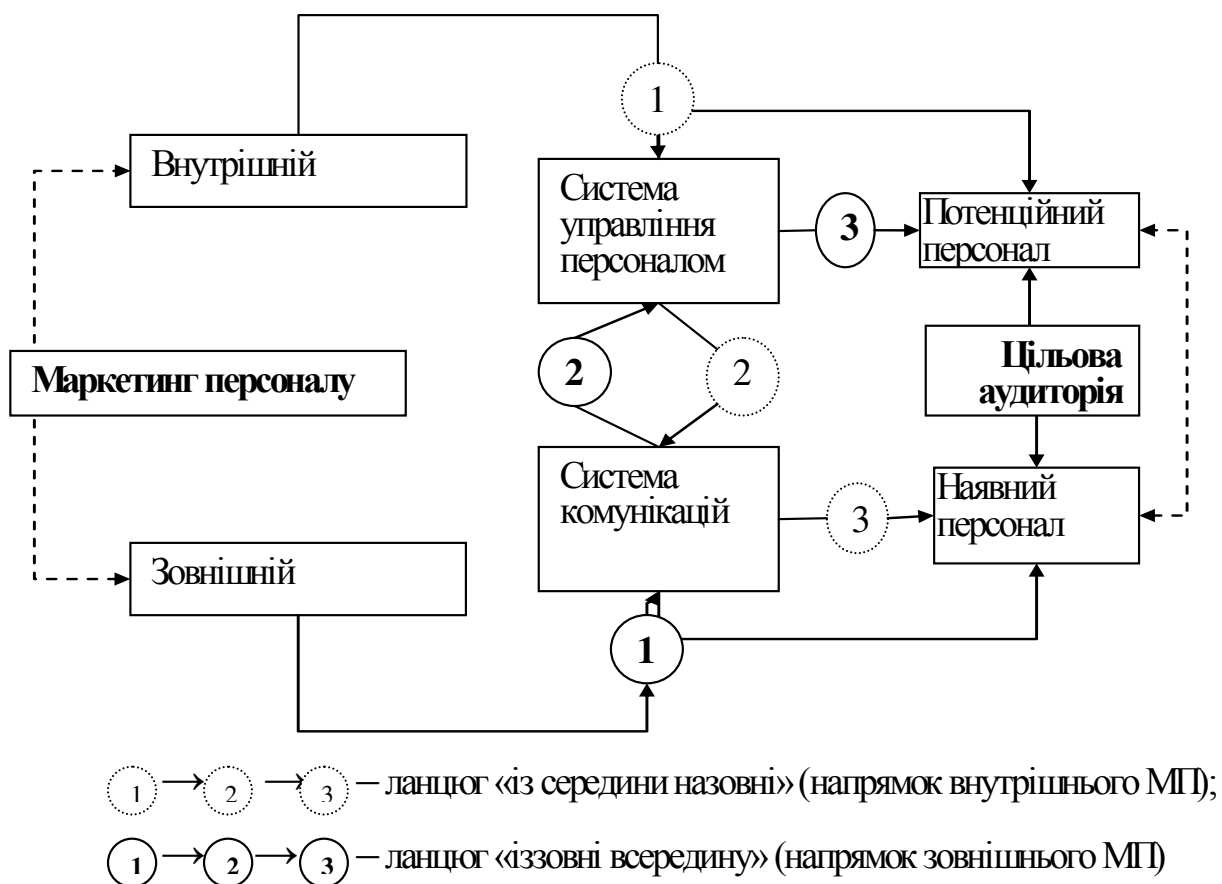


Рис. 1. Види маркетингу персоналу та їх реалізація

Таким чином, внутрішній та зовнішній маркетинг персоналу тісно пов'язані із системою управління персоналом, а також із системою комунікацій.

Головна роль системи комунікацій всередині підприємства — це донесення необхідної інформації до наявного персоналу про ті дії (заходи), що підприємство виконує (реалізує) за допомогою системи управління персоналом по відношенню до свого наявного персоналу, що, у свою чергу, повинно сприяти утриманню персоналу. При цьому «система комунікацій» має два напрями відповідно: «із середини назовні» (коли комунікація використовується, в першу чергу, всередині підприємства, а головним реципієнтом такої комунікації виступає наявний персонал) та «іззовні всередину» (коли комунікація використовується на ринку праці, а головним реципієнтом цього виду комунікації є потенційний персонал).

Роль системи комунікацій на зовнішньому ринку — це донесення до цільової аудиторії такої інформації, яка сприятиме залученню нового персоналу, тобто це інформація про те, що підприємство виконує чи обіцяє виконувати по відношенню до потенційного персоналу через систему управління персоналом після прийому на роботу.

Таким чином, система комунікацій відповідає за формування інформації стосовно робочих місць, винагород за працю тощо, які пропонує роботодавець та які формуються в системі управління персоналом, а також за передачу відповідним цільовим аудиторіям такої інформації (для їх залучення або утримання). До складу цієї системи входять внутрішні та зовнішні агенти (менеджери з управління персоналом, менеджери з виробництва, менеджери з внутрішньої комунікації, співробітники, посередники послуг у сфері PR тощо) та засоби масової інформації ЗМІ (Інтернет, Інтранет, радіо і телебачення тощо).

На підставі проведеного аналізу можна сформулювати визначення, що не суперечать існуючим визначенням та відповідають вимогам основного виду діяльності — маркетингу персоналу:

— внутрішній маркетинг персоналу — це вид управлінської діяльності підприємства, спрямований на одночасне взаємовигідне задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі та виявлених потреб наявних працівників шляхом утримання через забезпечення привабливості робочих місць, винагород за працю тощо;

— зовнішній маркетинг персоналу — це вид управлінської діяльності підприємства, спрямований на одночасне взаємовигідне задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі та виявлених потреб потенційних працівників шляхом залучення через забезпечення привабливості робочих місць, винагород за працю тощо.

Висновки. Таким чином, удосконалено класифікацію відмінних характеристик двох видів маркетингу персоналу. Удосконалено понятійний апарат. Сутність та зміст понять «внутрішнього маркетингу персоналу» та «зовнішнього маркетингу персоналу» акцентують увагу на задоволенні потреб підприємства в необхідному персоналі та потреб цільових аудиторій — наявного та потенційного персоналу.

Література

1. Статив Ж. Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Ж. Г. Статив. — 2-е изд., стереот. — М.: МГИУ, 2005. — 196 с.
2. Цветкова И. И. Маркетинг персонала как фактор повышения конкурентоспособности туристского предложения / И. И. Цветкова // Ежемесячный научно-практический журнал Крымского отделения Академии экономических наук Украины. — 2002. — №4. — С. 37–39.
3. Морковський О. В. Система маркетингу персоналу на виробничому підприємстві / О. В. Морковський, О. В. Іванова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. — 2011. — № 1. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2011_1/44Markovsky.pdf.
4. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економіка та менеджмент: зб. наук. пр. — 2010. — Вип. 7 (26), Ч. 3. — С. 3–11.
5. Сардак О. В. Формування маркетингової концепції у сфері управління персоналом підприємств / О. В. Сардак // Торгівля і ринок України: зб. наук. праць. — 2009. — №28, Т.3. — С. 65–71.

6. Харламова Л. Н. Внутренний маркетинг персонала как эффективный инструмент управления кадрами предприятия / Л. Н. Харламова, А. В. Безбоорова // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр. – 2011. – № 1. – С. 141–144.
7. Майорова Н. І. Практична адаптація технології внутрішнього маркетингу до системи управління персоналом промислового об'єкту / Н. І. Майорова // Вісник Хмельницького національного університету: наук. журн. – 2010. – № 6, Т. 4. – С. 355–358.
8. Гуляєва Н. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів / Н. Гуляєва, О. Полтавська // Вісник КНТЕУ: наук. журн. – 2011. – № 1. – С. 20–30.
9. Турова Т. В. Антикризисное управление персоналом: системный подход / Т. В. Турова // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 103–108.
10. Михайлова А. Б. Персонал-маркетинг – новый подход к управлению человеческими ресурсами на горных предприятиях / А. Б. Михайлова // Горный информационно-аналитический бюллетень: научно-технический журнал МГТУ. – 2009. – Т. 6, № 12. – С. 240–253.
11. Торяник Ж. І. Головні напрями використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом / Ж. І. Торяник // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – 2010. – Вип. 1. – С. 161–168.
12. Білецький О. М. Управлінські аспекти маркетингу персоналу в процесі реінжинірингу / О. М. Білецький // Вчені записки університету «Крок». Серія: Менеджмент и маркетинг в бізнесі ХХ ст. – 2008. – Т. 2, № 18. – С. 35–40.
13. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. Тернопільський національний університет. – 2011. – Вип. 8, Ч. 2. – С. 303–307.
14. Матвійів М. Персонал в комплексі маркетингу на ринку праці / М. Матвійів // Галицький економічний вісник. Проблеми мікро- та макроекономіки України. – 2010. – № 3 (28). – С. 50–56.
15. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП. – 2005. – 504 с.
16. Махметова А. Е. Методология развития персонал-маркетинга на промышленных предприятиях / А. Е. Махметова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета: науч. журн. – 2009. – № 3. – С. 111–115.

17. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – М: ИНФРА-М, 2005. – 300 с.

18. Криворучко О. М. Встановлення сутності поняття «маркетинг персоналу» / О. М. Криворучко, О. І. Гладка // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 19. – С. 5–16.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 05.10. 2015 р.