



Отримано: 16 травня 2022 р.

Прорецензовано: 12 червня 2022 р.

Прийнято до друку: 14 червня 2022 р.

e-mail: nataliia.danyliuk@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-25(53)-18-24

Данилюк Н. М. Використання маркетингових засобів в HR-менеджменті підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2022. № 25(53). С. 18–24.

УДК: 658.5

JEL-класифікація: D 200, L 100, M 300

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5696-1893>**Данилюк Наталя Миколаївна,**

доктор філософії (спеціальність «Економіка»), доцент кафедри економіко-математичного моделювання та інформаційних технологій Національного університету «Острозька академія»

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСОБІВ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті на теоретичному рівні розкрито питання можливості взаємопроникнення сфер HR-менеджменту та маркетингу у процесі функціонування підприємства в умовах ринкового середовища. Актуалізовано значення основних функціональних завдань фахівців відділів HR-менеджменту та маркетингу, а також здійснено спробу систематизації спільних та відмінних ознак сфери управління персоналом та маркетингової сфери діяльності підприємства з подальшим виділенням ключових ланок бізнес-діяльності, де зазначені сфери тісно взаємопов'язані. Визначено, що HR-менеджмент та маркетинг одночасно поєднуються спільною стратегією підприємства, здатні використовувати спільні маркетингові стратегії комунікації, доповнюють один одного за посередництва використовуваних підходів до здійснення рекрутингу, а також розвитку та підтримки бренду підприємства-роботодавця. В статті охарактеризовані такі маркетингові стратегії приваблення споживачів продукту підприємства та його потенційних співробітників, як соціальний маркетинг та маркетинг відносин, зокрема маркетинг лояльності. Зазначені маркетингові комунікаційні стратегії вдало висвітлюють питання можливості інтеграції елементів маркетингу у сферу HR-менеджменту підприємства. Крім цього, в дослідженні наведено структурно-логічну схему, що дає можливість здійснити порівняльну характеристику особливостей функціональних завдань фахівців відділів HR-менеджменту та HR-маркетингу, а також виокремлено спільні риси зазначених відділів. Визначено, що наявність спільних ознак між HR-менеджментом та HR-маркетингом обумовлена зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Ключові слова: HR-менеджмент, маркетинг, HR-маркетинг, стратегії маркетингових комунікацій, брендинг.

Natalia Danyliuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic-Mathematical Modeling and Information Technologies
The National University of Ostroh Academy

MARKETING TOOLS USAGE IN HR-MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

The question of the HR-management and marketing areas interpenetration possibility in the process of the enterprise functioning in a market environment has been revealed in the article. The importance of the main functional tasks of HR-management and marketing specialists has been updated, as well as an attempt to systematize common and distinctive features of HR-management sphere and marketing sphere of the enterprise activity has been made with further identification of key links of business areas, where these areas are closely interrelated. It has been determined that HR-management and marketing are simultaneously combined with a common enterprise strategy, are able to use common marketing communication strategies, complement each other through the approaches used to recruitment, as well as development and maintenance the brand of the enterprise as an employer. The article describes such marketing strategies to attract consumers of the enterprise product and its potential employees, as social marketing and relationship marketing, in particular loyalty marketing. These marketing communication strategies successfully highlight the question of the possibility of integrating marketing elements in the field of enterprise HR-management.

In addition, a structural and logical scheme allowing for a comparative characterization of the functional tasks, specialists' features in HR-management and HR-marketing has been provided in the study, as well as the common features of these departments have been highlighted. It has been determined that the presence of common features between HR-management and HR-marketing is due to external and internal factors. External factors, in particular, are the market, which is studied and worked with by specialists of relevant departments (labor market), as well as political, legal, socio-economic, financial and other conditions. While the internal factors are the enterprise strategy, its staff policy, corporate culture and are typical for both HR-management and HR-marketing functions that they perform (including the functions of information gathering and communication). Another area of business processes, where HR-management and marketing are interrelated, which is the enterprise branding as an employer, as well as the main marketing communication tools, which along with branding are actively used by HR-marketing departments, have been outlined in the article.

Keywords: HR-management, marketing, HR-marketing, marketing communication strategies, branding.

Постановка проблеми. В умовах динамічного ринкового середовища все більшого значення набуває питання належної організації управління усіма рівнями бізнес-процесів на підприємстві. З цією метою створюються відповідні підрозділи, відділи, що виконують основні функції менеджменту, і не останню роль в управлінській системі на рівні підприємств відіграють відділи менеджменту персоналу (Human Resource Management або HR-менеджменту). Попри те, що функції зазначених структурних підрозділів підприємств можна конкретно визначити та охарактеризувати, значна частина функціональних завдань HR-фахівців виходить за межі звичного сприйняття основних засад, принципів та механізмів управління персоналом і все частіше інтегрується в таку сферу бізнес-діяльності, як маркетинг. Таким чином, виникає потреба в більш чіткому розмежуванні функцій HR-відділів та відділів маркетингу, а точніше – в конкретизації базових відмінностей та пошуку спільних ознак в HR-менеджменті та маркетингу як комплексних теоретичних понять та, на перший погляд, не пов'язаних між собою практичних сфер діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питання управління персоналом присвячено ряд праць українських та зарубіжних науковців, таких як С. Бандура, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Крамаренко, А. Маслоу, В. Оучі, У. Садова, Л. Семів, Ф. Тейлор, С. Шапіро та ін. Основні теоретичні засади здійснення маркетингової діяльності підприємства наведені в працях таких дослідників, як Г. Армстронг, Л. Балабанова, Н. Бутенко, А. Войчак, С. Гаркавенко, Ф. Котлер, М. Дж. Крофт, Ж.-Ж. Ламбен, М. Окландер, А. Павленко, В. Полторак, Т. Примака, А. Старостіна та ін. Водночас, недостатньо вивченим залишається питання визначення особливостей та специфіки реалізації функцій фахівців відділів HR-маркетингу, що уособлюють своєрідну міграцію частини інструментів маркетингових комунікацій у сферу управління персоналом підприємства. Хоча варто звернути увагу на теоретичні напрацювання, що стосуються розкриття базових принципів здійснення маркетингової політики комунікацій, зокрема таких авторів, як К. Беррі, Т. Діброва, Т. Дубовик, І. Король, Т. Лук'янець, С. Моріарті, Н. Попова, Т. Примака, П. Сміт, Т. Циганкова та ін.

Мега дослідження: виявити відмінні ознаки та взаємозв'язки між відділами HR-менеджменту та маркетингу з подальшим розкриттям особливостей інтеграції окремих механізмів маркетингової діяльності у сферу управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу. Для того, щоб систематизувати спільні та відмінні риси таких важливих сфер бізнес-діяльності в сучасному ринковому середовищі, якими є управління персоналом (HR-менеджмент) та маркетингова діяльність, доцільно коротко окреслити самі поняття HR-менеджменту та маркетингу. Відома значна кількість визначень менеджменту персоналу, що по суті зводиться до того, що HR-менеджмент – це функція управління персоналом або командою підприємства з метою створення та подальшого доведення продукту (товару, роботи, послуги) до кінцевого споживача. Тобто основний внесок HR-менеджменту у реалізації бізнес-стратегії підприємства полягає в належній організації та контролі діяльності колективу підприємства, що покликане працювати як цілісний механізм, кожна ланка якого представляє відділ (підвідділ), цех, виробничу дільницю або структурний підрозділ. Це передбачає підбір та подальший найм фахівців, які формують професійну команду або штат і основним завданням якого є швидкий та відповідний потребам організації, тобто гнучкий, підбір кваліфікованих кадрів. HR-менеджмент розглядають як область знань та практичної діяльності з підбору та оптимального залучення до виробничого процесу кваліфікованого персоналу, який відповідає поставленим перед ним професійним завданням та який здатний виконувати покладені на нього обов'язки.

Водночас, маркетинг – це діяльність підприємства щодо підвищення споживчої цінності його продукту завдяки створенню позитивного ставлення споживачів до торгової марки, бренду або ж до самого продукту. Іншими словами, відділ маркетингу виконує функції пошуку та реалізації шляхів заохочення наявних та потенційних споживачів до купівлі продукту підприємства, у складі якого такий відділ працює, а також покращення дії механізмів просування продукту до цільової аудиторії.

Таким чином, можна стверджувати про існування симбіозу на перший погляд не пов'язаних між собою понять, якими є HR-менеджмент та маркетинг, що пояснюється наявністю у них спільних інтересів та мети, обумовленої забезпеченням ефективного функціонування підприємства. А це проявляється у формі підвищення прибутковості діяльності організації, досягненням соціального або економічного ефекту, а також довгострокових цілей її розвитку (вихід на нові ринки, збільшення частки присутності на існуючих ринках, отримання конкурентних переваг, доступ до відносно дешевих джерел сировини тощо). Відмінності та спільні аспекти діяльності HR-відділів та відділів маркетингу на підприємствах відображені на рис. 1.

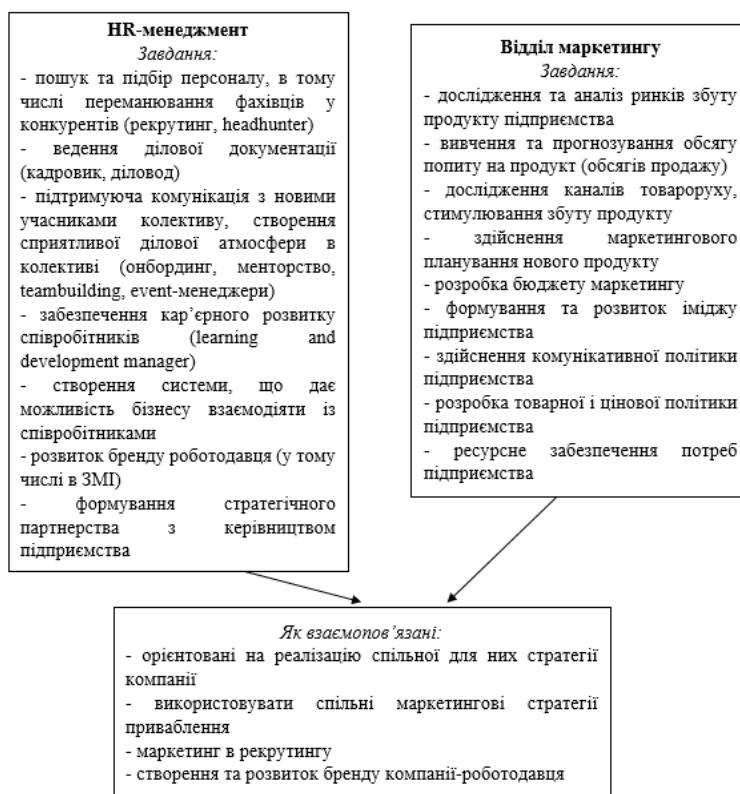


Рис. 1. Спільні та відмінні ознаки відділів HR-менеджменту та маркетингу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10, 16; 11; 12].

Попри те, що, здавалося б, відділи маркетингу та HR мають відносно різні цілі та виконують практично непов'язані між собою функції, все ж, будучи ланками однієї і тієї ж системи, якою є підприємство, вони кожна по-своєму здійснюють вагомий внесок у розвиток бізнесу. Відомо, що жодне підприємство не може успішно функціонувати без чітко визначених стратегії як основного напрямку його діяльності, а також тактичних задач, що відображають проміжні етапи, на яких порівнюються та, при потребі, коригуються досягнуті результати порівняно із стратегічними цілями. Оскільки стратегія та стратегічні цілі відповідають за довгострокове бачення місця, ролі та результатів діяльності підприємства і є комплексним механізмом, що дає можливість безперервно аналізувати, оцінювати та коригувати ключові напрями його розвитку [6, с. 109–110; 7, с. 146; 9, с. 163–165], то логічним є твердження, що всі структурні елементи підприємства, такі як відділи, підрозділи, цехи, виробничі дільниці або ж дочірні підприємства, закордонні філії холдингів та транснаціональних компаній, підпорядковані досягненню спільної для них стратегічної мети та стратегічних цілей. Якщо обмежитися розглядом стратегії підприємства будь-якої сфери економічної діяльності та розглядати його з точки зору процесного підходу в управлінні, коли підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних між собою бізнес-процесів, можна чітко визначити, що кожний структурний підрозділ підприємства, зокрема відділи маркетингу та HR, будуть орієнтовані на досягненні спільної для них стратегічної мети. Хоча внесок кожного із зазначених відділів у розвиток підприємства звичайно визначається закріпленими за ними функціями і фактично метою створення того чи іншого структурного підрозділу.

Здатність HR-відділів та відділів маркетингу бути функціонально взаємопов'язаними у процесі реалізації стратегічної мети діяльності підприємства проявляється, зокрема, у використовуваних ними маркетингових стратегіях приваблення відповідно споживачів та потенційних співробітників. Реалізація маркетингових стратегій приваблення звичайно здійснюється у різних функціональних сферах діяльності підприємства, якими є HR-менеджмент та маркетинг, однак концептуальні підходи та базові засади застосування механізмів зазначених стратегій для окреслених сфер є спільними. Зокрема, варто зазначити про такі стратегії, що здатні приваблювати як наявних та майбутніх споживачів продукту підприємства, так і потенційних його співробітників, як соціальний маркетинг та маркетинг відносин.

Соціальний маркетинг (Cause marketing) базується на формуванні у споживачів та потенційних співробітників уявлення або бачення про те, що підприємство за посередництва пропонованого продукту виконує важливу економічну або соціальну роль у суспільстві. У цьому контексті вагомого значення набуває поняття корпоративної соціальної відповідальності або соціальної відповідальності бізнесу, що поряд із досягненням базової мети підприємницької діяльності (отриманням прибутку) передбачає відповідальне ставлення підприємства до власного продукту, а також до споживачів, співробітників, партнерів, докільля з метою покращення якості життя суспільства шляхом інтеграції в бізнес-процеси ідей, принципів та механізмів соціального та екологічного розвитку [5, с. 147–148]. Інтеграція принципів соціально відповідального бізнесу в частині визначення спільних у цьому контексті ознак для відділів маркетингу та HR відображається в наявності значної кількості механізмів заохочення персоналу до кар'єрного розвитку, професійної підтримки та соціальних гарантій для працівників, забезпечення їхнього культурного розвитку та заохочення до ведення здорового способу життя, а також для поліпшення якісних характеристик продукту, безпечності його використання, зменшення негативного впливу продукту на довкілля тощо.

Маркетинг відносин як маркетингова стратегія передбачає формування у споживачів продукту підприємства тісних довгострокових зв'язків з ним, що базуються на взаємній довірі та доброзичливому ставленні. При характеристиці поняття маркетингу відносин першочергова увага звертається на сутність, а також трактування зазначеної стратегії суто з позицій маркетингу продукту, що визначається в основному як приваблення та утримання споживачів шляхом покращення цінності продукту з точки зору вподобань та смаків споживачів. Безумовно, маркетинг відносин або маркетинг партнерських відносин як концепція просування продукту від підприємства до споживачів має безпосереднє відношення до самого продукту та збільшення його споживчої цінності. Це, у свою чергу, продукує підвищення ролі споживачів, зокрема їхніх уподобань, смаків та споживчих переваг, у процесі вибору підприємством ринкової ніші, цільової аудиторії та подальшого закріплення його позицій на ринку.

Відповідно до дослідження, проведеного в [3, с. 108–109], маркетинг відносин орієнтується насамперед на утримання уже наявних споживачів продукту, які розглядаються як джерело створення вартості продукту, що здатне впливати на величину прибутку підприємства. Таким чином, маркетинг відносин орієнтується в тому числі на підтримку лояльності споживачів до бренду, торгової марки або до самої компанії, що трактується як постійна підтримка позитивного ставлення споживачів до продукту компанії. Зважаючи на те, що в [3, с. 108] виокремлені поняття маркетингу відносин, маркетингу партнерських відносин та маркетингу лояльності, доцільно більш детально розглянути сутність маркетингу лояльності з позицій саме механізмів реалізації зазначеної маркетингової стратегії приваблення споживачів. Крім цього, маркетинг лояльності як комплекс дій, спрямованих на привернення уваги та підвищення позитивного ставлення споживачів до продукту підприємства, можна розглядати у більш широкому значенні, тобто не лише з позицій маркетингу продукту.

Стратегія маркетингу відносин, зокрема маркетинг лояльності, фактично активно використовується і фахівцями HR-відділів, оскільки співробітники компанії, позиціонуючи своє місце працевлаштування як найкраще, здатні прямо впливати на підвищення рівня зацікавленості до вакантних посад компанії на ринку праці, а також рівня задоволення від виконання професійних обов'язків уже працевлаштованих фахівців [13]. І тут, як і в маркетингу лояльності по відношенню до продукту, вагому роль відіграють емоційна та поведінкова реакції потенційних та наявних учасників колективу, що формують теоретичне підґрунтя для кількісного вимірювання рівня лояльності до підприємства. У випадку реалізації маркетингової стратегії взаємовідносин з точки зору функціональних можливостей HR-відділів можна стверджувати про формування лояльності співробітників до специфічного продукту, яким є вакантна або уже зайнята посада. У цьому контексті, як зазначено в [4, с. 24], важливо вказати на функціональну роль відділів HR-маркетингу, що вдало поєднують функції менеджменту та позиціонування підприємства на ринку праці. Однак ототожнювати зазначені поняття не варто.

На рис. 2 наочно відображена структурно-логічна схема взаємозв'язків між відділами HR-менеджменту та HR-маркетингу. Як видно з рис. 2, HR-менеджмент та HR-маркетинг мають ряд відмінних ознак, що визначаються в основному спрямованістю їхніх функцій управління персоналом всередині або ж назовні компанії. Крім цього, вони характеризуються спільними ознаками, що визначаються зовнішніми (політико-правові умови діяльності компанії, стан ринку трудових ресурсів) та внутрішніми (стратегія, кадрова політика компанії тощо) чинниками.

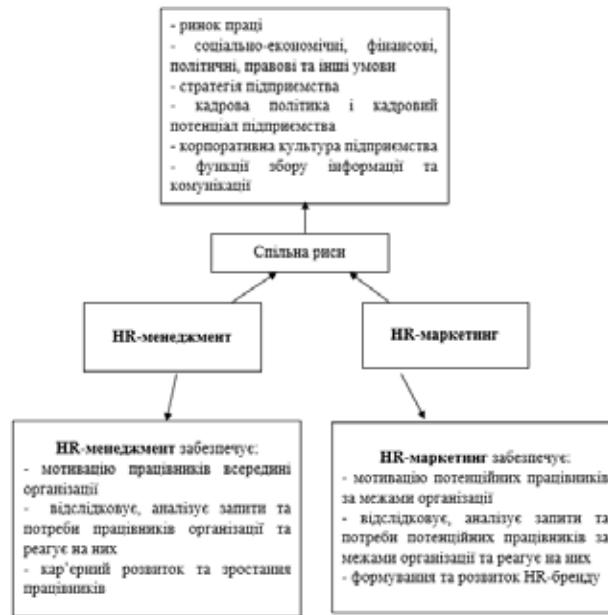


Рис. 2. Спільні та відмінні характеристики відділів HR-менеджменту та HR-маркетингу підприємства

Джерело: побудовано на основі [13].

Продовжуючи аналіз можливостей взаємного проникнення сфер HR-менеджменту та маркетингу, варто зазначити, що, попри наявність принципово відмінних задач, що вирішуються фахівцями HR-відділів та відділів маркетингу, не можна однозначно розмежувати їхні функції. Про це свідчить можливість застосування маркетингових інструментів у рекрутингу (рекрутинговий маркетинг), що передбачає використання при пошуку кандидатів на вакантну посаду основного маркетингового інструмента, яким є воронка продажів (у цьому контексті воронка рекрутингу).

Не менш важливим аспектом діяльності підприємства, де HR-менеджмент і маркетинг тісно взаємопов'язані, є побудова та розвиток бренду підприємства як роботодавця. Брендинг можна визначити як процес формування та підтримки бренду, тобто позитивного образу компанії, що прямо пов'язаний з цінністю її продукту і що здійснюється через комунікаційні засоби та інструменти [8, с. 202]. В сучасних умовах взаємопроникнення сфер HR-менеджменту та маркетингу не варто розглядати брендинг як одне із завдань маркетингового відділу, оскільки це обмежує внесок, який здійснюють фахівці HR-відділів, зокрема відділів HR-маркетингу, які фактично нині активно просувають бренд підприємства-роботодавця на ринку праці. Не останню роль у цьому процесі відіграють способи та засоби комунікації, що використовуються фахівцями відділів HR-маркетингу з метою зацікавлення потенційних співробітників у вакантних посадах. Найбільш поширеними комунікаційними інструментами у цьому контексті є: 1) традиційна реклама, зокрема копірайтинг; 2) директ-маркетинг; 3) зв'язки з громадськістю (Public relations); 4) паблісіті; 5) маркетинг подій (Event marketing); 6) інструменти Інтернет-маркетингу (web-сайти з працевлаштування, пошукова оптимізація, пошукова реклама, контекстна і медійна реклама, e-mail-маркетинг, маркетинг соціальних зв'язків, вірусний маркетинг) [1, с. 200–202; 2, с. 245; 14]. Зазначені інструменти маркетингових комунікацій не вичерпують перелік усіх можливих способів, що використовуються нині підприємствами для підтримки комунікації з потенційними працівниками, оскільки ринок праці і, відповідно, вимоги та запити як роботодавців, так і учасників ринку, які шукають місце працевлаштування, постійно змінюються.

Висновки. З огляду на проведені дослідження, можна зробити висновки про те, що, попри наявність суттєвих, зумовлених природою професійних сфер, відмінностей між HR-менеджментом та маркетингом, все ж можна спостерігати наявність взаємозв'язків між ними, що проявляються в можливостях використання маркетингових інструментів в управлінні персоналом підприємства. Крім цього, взаємопроникнення сфер HR-менеджменту та маркетингу визначається їхнім підпорядкуванням спільній стратегії підприємства, а також орієнтацією на розвиток та підтримку бренду підприємства як роботодавця.



Література:

1. Г. Г. Швачич, В. В. Толстой, Л. М. Петречук, Ю. С. Іващенко, О. А. Гуляєва, О. В. Соболенко. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології : навчальний посібник. Дніпро : НМетАУ, 2017. 230 с.
- Н.Н. Shvachych, V.V. Tolstoy, L.M. Petrechuk, YU.S. Ivashchenko, O.A. Hulyayeva, Sobolenko O.V. (2017). *Suchasni informatsiyno-komunikatsiyni tekhnolohiyi: Navchal'nyu posibnyk* [Modern information and communication technologies]. Dnipro: NMetAU, 230. [in Ukrainian].
2. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
Khrabatyn O.I., Yavors'ka L.V. *Marketynh: Navchal'nyu posibnyk* [Marketing]. Kyuiv : Vydavnytstvo, 2014, 284. [in Ukrainian].
3. Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 7. С. 107–113.
Borysenko O.S., Fisun YU.V. (2017). *Marketynh vidnosyn yak suchasna kontseptsiya marketynhu* [Relationship marketing as a modern marketing concept]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], 7, 107-113 [in Ukrainian].
4. Данилюк Н. М. Віртуальна організаційна структура ІТ-компанії: маркетинговий та управлінський аспекти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 24 (52). С. 20–25. DOI: 10.25264/2311-5149-2022-24(52)-20-25.
- Danylyuk N.M. (2022). *Virtual'na orhanizatsiynna struktura IT-kompaniyi: marketynhovyy ta upravlins'kyu aspekty* [Virtual organizational structure of an IT company: marketing and management aspects]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya», seriya «Ekononika»* [Scientific notes of the National University «Ostroh Academy», series «Economics»], 24(52), 20-25. DOI: 10.25264/2311-5149-2022-24(52)-20-25 [in Ukrainian].
5. Іонін Є. Є., Тарасенко Л. О. Корпоративна соціальна відповідальність як запорука стабільного розвитку: аналіз підприємств нафтогазової галузі. *Економічний аналіз*. 2018. № 28 (2). С. 145–154.
Ionin YE.YE., Tarasenko L.O. (2018). *Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' yak zaporuka stabil'noho rozvytku: analiz pidpryyemstv naftohazovoyi haluzi* [Corporate social responsibility as a guarantee of sustainable development: an analysis of oil and gas companies]. *Ekononichnyy analiz* [Economic analysis], 28, 2, 145-154 [in Ukrainian].
6. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38 (1). С. 107–113.
Kysh L.M. (2019). *Stratehichne upravlinnya, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpryyemstva* [Strategic management as the main part of enterprise management]. *Prychornomors'ki ekononichni studiyi* [Black Sea Economic Studies], 38-1, 107-113 [in Ukrainian].
7. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 145–149.
Kononova O.YE., Holovchenko YE.YU. (2017). *Sutnist' ta zmist stratehichnoho upravlinnya budivel'nym pidpryyemstvom, yoho osoblyvosti ta perevahy* [The essence and content of strategic management of a construction company, its features and benefits]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University], 16, 1, 145-149 [in Ukrainian].
8. Лозовський О. М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 201–205. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-36>
- Lozovs'kyu O.M. (2020). *HR-brendynh – formuvannya imidzhu pidpryyemstva* [HR-branding – the formation of the company's image]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], 43, 201-205. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-36> [in Ukrainian].
9. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2 (48). С. 163–167.
Paderin I.D., Horyashchenko YU.H., Novak YE.E. (2017). *Stratehichne upravlinnya na pidpryyemstvakh maloho ta seredn'oho biznesu* [Strategic management in small and medium enterprises]. *Ekononichnyy visnyk Donbasu* [Economic Bulletin of Donbass], 2(48), 163-167 [in Ukrainian].
10. Шабага Т. М., Карашук Н. В. Роль служби маркетингу у діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 1 (40). С. 13–18.
Shabaha T.M., Karashchuk N.V. (2017). *Rol' sluzhby marketynhu u diyal'nosti pidpryyemstva* [The role of marketing services in the enterprise]. *Biznes-navihator* [Business navigator], 1 (40), 13-18 [in Ukrainian].
11. Леонова О. Основи HR: онбординг / адаптація персоналу. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onbording-adaptacziya-personalu/> (дата звернення: 30.05.2022).
- Leonova O. *Osnovy HR: onbordynh / adaptatsiya personalu*. [Basics of HR: onboarding / staff adaptation]. *HURMA*. <<https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onbording-adaptacziya-personalu/>> (2022, May, 30) [in Ukrainian].
12. Професія HR-менеджер – головні тези лекції. *CHERKASY IT CLUSTER*. URL: <https://www.itcluster.ck.ua/projects/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F-hr-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80-%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8-%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86/#:~:text=%D0%97%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%96%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%2C%20%D1%89%D0%BE,%D1%83%D1%81%D0%B5%20%D1%86%D0%B5%20>



%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97%20HR%2D%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B0 (дата звернення: 30.05.2022).

Profesiya HR-menedzher – holovni tezy lektsiyi. [The profession of HR-manager – the main theses of the lecture]. *CHERKASY IT CLUSTER*. <<https://www.itcluster.ck.ua/projects/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F-hr-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80-%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8-%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86/#:~:text=%D0%97%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%96%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%2C%20%D1%89%D0%BE,%D1%83%D1%81%D0%B5%20%D1%86%D0%B5%20%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97%20HR%2D%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B0>> (2022, May, 30) [in Ukrainian].

13. HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/> (дата звернення: 30.05.2022).

HR-marketynh: shcho tse ta navishcho vin potriben. [HR marketing: what it is and why it is needed]. *HURMA*. <<https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/>> (2022, May, 30) [in Ukrainian].

14. Nicholson, M. What Marketing and HR Have in Common. *formstack*. URL: <https://www.formstack.com/resources/blog-marketing-hr-overlap> (дата звернення: 30.05.2022).

Nicholson, M. What Marketing and HR Have in Common. *formstack*. <<https://www.formstack.com/resources/blog-marketing-hr-overlap>> (2022, May, 30) [in English].