

Є. В. Міщук, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування Криворізького національного університету

В. С. Адамовська, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри Криворізького національного університету

РОЛЬ КЕРІВНИКА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

У статті розкрито роль керівника публічної служби в управлінні персоналом на базі маркетингового підходу у публічному адмініструванні. На підставі проведеного аналізу зарубіжного досвіду виконано експлікацію маркетингового підходу до управління персоналом публічних служб в Україні. Показано, що вся сукупність дій публічної служби повинна бути підпорядкованою очікуванням персоналу, а фокус її уваги – зосередженням на власній привабливості як для того персоналу, який вже працює так і для потенційних працівників. Виявлено роль маркетингового підходу у переході від директивно-авторитарних позицій в управлінні персоналом публічних служб до демократичних. Указано на справедливість отождошення робочого місця в публічній службі з продуктом, котрий потрібно продати працівникові. Охарактеризовано маркетинговий підхід як механізм залучення необхідних трудових ресурсів (у потрібній кількості, потрібної освіти, кваліфікації тощо) із ринку праці. Уточнено зміст базових напрямків маркетингового підходу у публічному адмініструванні: маркетинг трудових ресурсів; інтегрований маркетинг; внутрішній маркетинг; маркетинг ефективності діяльності публічної служби; соціально відповідальний маркетинг. Визначено, що роль керівника публічної служби повинна зосереджуватися, але не обмежуватися, на клієнтоорієнтованому підході до персоналу, при якому останній розглядається в якості клієнтів публічної служби. Показано, що керівництво має визначити засоби задоволення потреб персоналу, сформулювати відповідні заходи та втілити їх у життя. Обґрунтовано, що в практичному сенсі діяльність керівника публічної служби на основі маркетингового підходу повинна включати розробку «плану забезпечення безперервної діяльності». Представлено приклад карти ризиків для персоналу публічної служби з урахуванням пандемії коронавірусу та військових дій в Україні. Визначено шкалу для інтерпретації отриманих результатів по заповненню карти ризиків працівниками публічних служб. Запропоновано алгоритм дій для керівників публічних служб в управлінні персоналом на основі маркетингового підходу. Використання запропонованого алгоритму сприятиме досягненню цілей публічного управління.

Ключові слова: війна, маркетинг персоналу, надзвичайна ситуація, пандемія, публічна служба, ризики.

I. V. Mishchuk, V. S. Adamovska. The role of the head of the public service in personnel management: a marketing approach in public administration

The article reveals the role of the head of the public service in personnel management based on the marketing approach in public administration. Based on the analysis of foreign experience, an explanation of the marketing approach to personnel management of public services in Ukraine was made. It is shown that the entire set of actions of the public service should be subordinated to the expectations of the staff, and the focus of its attention should be focused on its own attractiveness both for the staff who are already working and for potential employees. The role of the marketing approach in the transition from directive and authoritarian positions in personnel management of public services to democratic ones is revealed. The fairness of identifying a workplace in the public service with a product that needs to be sold to an employee is indicated. The marketing approach is characterized as a mechanism for attracting the necessary labor resources (in the right amount, with the right education, qualifications, etc.) from the labor market. The content of the basic directions of the marketing approach in public administration has been clarified: marketing of labor resources; integrated marketing; internal marketing; marketing of public service efficiency; socially responsible marketing. It is determined that the role of the head of the public service should focus, but not be limited, on a customer-oriented approach to the staff, in which the latter are considered as customers of the public service. It is shown that the management should determine the means of meeting the needs of the staff, form appropriate measures and implement them. It is

substantiated that, in a practical sense, the activity of the head of a public service based on a marketing approach should include the development of a "plan for ensuring continuous activity". An example of a risk map for public service personnel, taking into account the coronavirus pandemic and military operations in Ukraine, is presented. A scale was defined for the interpretation of the results of filling out the risk map by employees of public services. An algorithm of actions for managers of public services in personnel management based on a marketing approach is proposed. The use of the proposed algorithm will contribute to the achievement of the goals of public administration.

Key words: war, personnel marketing, emergency, pandemic, public service, risks.

Постановка проблеми. В умовах пандемії COVID-19, запровадження дистанційної роботи і, наразі, війни, персонал публічних служб вимагає гнучкого реагування на свої потреби. Наразі багато організацій зачинені, розбиті та розграбовані, або просто залишилися на окупованій території. Тому сучасне публічне адміністрування з більшою увагою повинно поставитися до зміни підходів в управлінні трудовими ресурсами на базі маркетингового підходу. Вирішення питань управління персоналом є одним із безпосередніх обов'язків керівників організацій (у т.ч. публічних служб) та їх структурних підрозділів. Тому проблема, досліджена в статті, є актуальною на даний час.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем управління персоналом присвячені роботи таких українських вчених, як С.В.Панченко, В. Л. Дикань, В.О. Коюда, Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович, І.Ю.Спіфанова, Н.О. Оранська, О. Д. Стещенко та багатьох інших. Проте до теперішнього часу недостатньо уваги приділено визначенню ролі керівника публічної служби в управлінні персоналом на базі маркетингового підходу.

Мета статті полягає у визначенні ролі керівника публічної служби в управлінні персоналом на базі маркетингового підходу у публічному адмініструванні.

Виклад основного матеріалу. Ми переконані, що маркетинговий підхід у публічному адмініструванні в процесах управління персоналом в Україні повинен базуватися на поглядах таких дослідників, як Д. Ескадштейн, Ф.Шнеллінгер, Г. Шрутц, Г. Шнейдер та інших зарубіжних вчених. Дотримуючись концепції перших двох із вищезазначених науковців, відмітимо, що вся сукупність дій публічної служби повинна бути підпорядкованою очікуванням її персоналу. Адаптуючи теорію Г. Шрутца щодо маркетингу персоналу, погоджуємося, що фокус уваги публічної служби повинен бути зосередженим на власній привабливості як для того персоналу, який вже працює так і для потенційних працівників. Ураховуючи справедливі тези Г.Шнейдера, укажемо на сприяння маркетингового підходу у переході від директивно-авторитарних позицій в управлінні персоналом публічних служб до демократичних. Очевидно, що одночасно із цим відбуватиметься широка зміна стилю керівництва публічними службами на користь демократичного (зі зниженням частки керівників – автократів) [1]. Доповненням до викладених характеристик маркетингового підходу в публічному адмініструванні можна назвати бачення Р. Бюннера та Е. Дітманна. Використовуючи підхід Р.Бюннера, нам видається справедливим ототожнити робоче місце в публічній службі з продуктом, котрий потрібно продати працівникові – носієві здатності працювати. На підставі поглядів Е. Дітманна, котрий вбачає в маркетингу персоналу засіб стратегічного аналізу, охарактеризуємо маркетинговий підхід як механізм залучення необхідних трудових ресурсів (у потрібній кількості, потрібної освіти, кваліфікації тощо) із ринку праці [2].

Таким чином, вищезазначені характеристики маркетингового підходу в публічному адмініструванні в процесі управління персоналом сприяють акцентуації керівників публічних служб на потребах персоналу. Крім того, керівництво має визначити засоби задоволення даних потреб, сформувавши відповідні заходи та втілити їх у життя. Відомо, що наразі найпоширенішою являється концепція холістичного маркетингу, котра ґрунтується на 5 базових напрямках. Адаптуючи їх до цілей даного дослідження, виділимо наступні:

1. Маркетинг трудових відносин. Базовою задачею цього напрямку маркетингового підходу управління персоналом публічної служби є формування та розвиток тривалих і глибоких відносин з усіма працівниками на взаємовигідних умовах [3, с. 20].

2. Інтегрований маркетинг. Даний напрям маркетингового підходу управління персоналом передбачає управління комунікаціями в публічній службі (вертикальними: керівник – підлеглі та горизонтальними: між персоналом різних структурних підрозділів), каналами розповсюдження інформації серед працівників на основі принципу синергії. Іншими словами, реалізація керівником публічної служби будь-яких маркетингових дій, заходів повинна супроводжуватися ув'язкою усіх заходів у єдину цілісну програму та досягти додаткового ефекту через взаємодію окремих елементів.

3. Внутрішній маркетинг, котрий традиційно, передбачає прийняття на роботу, навчання, мотивування працівників. Базовою задачею цього напрямку маркетингового підходу управління персоналом публічної служби являється створення корпоративної культури всередині цієї служби на засадах визначених принципів маркетингу. Концепція внутрішнього маркетингу ґрунтується на припущенні, що результативне позиціонування публічної служби залежить не тільки від відповідальних за це працівників або її керівника, але й від консолідації зусиль усього персоналу.

4. Маркетинг ефективності діяльності публічної служби. Базовою задачею цього напрямку являється визначення наслідків маркетингового підходу не тільки в управлінні персоналом, але й в діяльності всієї організації. Включає діагностику та моніторинг основних показників ефективності, зокрема таких як ступінь задоволення потреб персоналу, показники якості роботи, у т.ч. якість надання адміністративних послуг тощо [3, с. 21–22].

5. Соціально відповідальний маркетинг. Базовою задачею цього напрямку являється досягнення мети функціонування публічної служби з визначенням подальших наслідків її діяльності для персоналу, кожного громадянина, суспільства у цілому [4].

У цьому контексті роль керівника публічної служби повинна зосереджуватися, але не обмежуватися, на клієнтоорієнтованому підході до персоналу, при якому останній розглядається в якості клієнтів публічної служби, таких же важливих, як і споживачі її послуг. Саме керівник повинен забезпечити умови найоптимальнішого використання трудових ресурсів публічної служби, створюючи такі умови роботи, при яких лояльність персоналу до організації та його продуктивність праці будуть максимально можливими. Маркетинговий підхід в публічному адмініструванні можна позначити через так званий «іміджевий продаж» публічної служби (та її послуг) не тільки громадянам, але й власному персоналу і потенційним працівникам [2].

У практичному сенсі діяльність керівника публічної служби на основі маркетингового підходу передбачає, на наш погляд, розробку для персоналу публічної служби так званого «плану забезпечення безперервної діяльності». Цей інструмент дозволяє:

1. Оцінити рівень ризику для персоналу та ступінь уразливості публічної служби до загроз з його боку (плинність кадрів, низька лояльність, зниження продуктивності та якості роботи тощо).

2. Розробити для публічної служби ефективну систему управління ризиками щодо персоналу та здійснення екстрених заходів в умовах надзвичайної ситуації [5; 6].

Для виконання першої частини необхідно заповнити карту ризиків, приклад якої представлено в табл. 1.

Заповнення карт ризиків дозволить визначити, що саме в публічній службі створює найбільшу вразливість для персоналу та, відповідно, для самої організації. Вважаємо, що сума позитивних відповідей одним працівником повинна становити не менше 15 (табл. 2).

Підсумкова сума позитивних відповідей по публічній службі не характеризує її ні добре, ні погано. Це лише контрольний показник її вразливості до тих чи інших викликів і загроз. Запровадження в діяльність публічних служб подібних карт ризиків допомагатиме визначити, в яких аспектах можна підвищити запас міцності в умовах надзвичайних ситуацій тощо.

У маркетинговому підході до управління персоналом важливим є психологічний клімат в колективі публічної служби, а в період війни саме комфортна обстановка буде впливати на результативність [7]. Соціально-психологічний клімат є надзвичайно важливим, оскільки він відображає рівень розвитку колективу та формує основу для збільшення його працездатності, стимулює ефективність праці, певну згуртованість працівників та їх лояльність організації [8]. Для того, щоб створити комфортний соціально-психологічний клімат керівникові публічної служби потрібно виділити основні фактори, які на нього впливають: кадровий склад та вікова структура працівників; психологічна сумісність учасників колективу; стиль керівництва та тип побудови взаємин між ним і підлеглими; характер трудового процесу, який проявляється в взаємодії поза робочими завданнями [9].

У період пандемії, а тим більше наразі – під час війни, значно збільшується імовірність професійного вигорання, тому керівникам публічних служб варто виділяти для себе та підлеглих час на відпочинок, робити перерви та ставити реальні робочі цілі та завдання в адекватні терміни [10]. Крім того, важливо створити умови, за яких можна було би ефективно впроваджувати основні цінності публічної служби. Додатково слід сприяти формуванню впевненості персоналу в собі та в майбутньому, тому що в такі надзвичайні періоди, як зараз, небезпідставно в тій чи іншій мірі існують певні сумніви. Водночас, слід указати, що потребує змін мотиваційна сфера в сфері публічного управління, оскільки питання мотивації не до кінця ефективно діє в таких структурах як публічні служби [11].

Відтак, для виконання завершальної частини «плану забезпечення безперервної діяльності», керівнику публічної служби необхідно контролювати дотримання наступного алгоритму дій (рис. 1).

Керівники публічних служб можуть відіграти важливу роль у забезпеченні стійкості нових патернів роботи, надаючи практичну підтримку своїм підлеглим у таких сферах, як менеджмент охорони праці при віддаленій роботі та адаптація управлінських практик (перехід від обліку відпрацьованих годин до обліку виконаної роботи). Для цього і потрібна розробка і постійне коригування плану безперервної діяльності публічної служби на базі маркетингового підходу в публічному адмініструванні.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, роль керівника публічної служби повинна зосереджуватися, але не обмежуватися, на клієнтоорієнтованому підході до персоналу, при якому останній розглядається в якості клієнтів публічної служби. Керівництво має визначити засоби задоволення потреб персоналу, формувати відповідні заходи та сприяти їх втіленню у життя. У практичному сенсі діяльність керівника публічної служби на основі маркетингового підходу повинна включати розробку «плану

Таблиця 1

Приклад карти ризиків для персоналу публічної служби

Безпечність робочого середовища	Так*	Ні*
1. Географічна зона розташування публічної служби характеризується ризиками безпеки персоналу – наприклад, діяльність на прифронтовій території або такій, де ведуться бойові дії.	x	+
2. Вихід на роботу та відхід з неї небезпечний для здоров'я і життя працівників (приміром, через інтенсивність обстрілів тощо).	x	+
3. Ріст кількості випадків відсутності у наслідок тимчасової непрацездатності, евакуації або прогулів.	x	+
4. Специфіка завдань діяльності публічної служби та організації праці в ній не дозволяє, щоб працівники працювали вдома (віддалено).	x	+
5. Керівництво публічної служби має труднощі із облаштуванням бомбосховищ або укриттів для персоналу.	x	+
6. Публічна служба не має транспортних засобів, що можуть бути використаними для швидкої евакуації персоналу (у разі потреби) до безпечніших місць або лікарні.	x	+
7. Через закриття навчальних закладів чи хвороби (відсутності внаслідок евакуації) близьких зросло сімейне навантаження на працівників (збільшився обсяг обов'язків з догляду).	x	+
8. Нервова атмосфера на роботі, спричинена війною, призводить до зниження мотивації працівників.	x	+
9. Працівники кидають роботу внаслідок страху перед фактичними чи потенційними бойовими діями.	x	+
10. Дискримінація (стигматизація) з боку деяких працівників створює атмосферу залякування та загроз.	x	+
11. Спостерігаються випадки звільнення працівників через причини, не пов'язані із професійними обов'язками (мовні, релігійні тощо).	x	+
12. Необхідний прямий фізичний контакт із відвідувачами на прифронтових територіях або таких, де ведуться бойові дії.	x	+
13. Внаслідок війни (окупації, поранення, смертю чи хворобою близьких тощо) працівники пережили особисту травму.	x	+
14. Для щоденного ознайомлення з офіційною інформацією про ризики та рекомендації у зв'язку з військовими діями в публічній службі є спеціальний співробітник.	x	+
15. Процедури регулярного контролю приміщень, виявлення поточних чи виникаючих небезпечних чинників (наприклад, відключення електроенергії, води) практично відсутні.	x	+
16. В даний час працівники не пройшли підготовку (або не мають доступу до таких можливостей) щодо правил поведінки під час військових дій (у т.ч. ядерного удару) та надання першої медичної допомоги.	x	+
17. В публічній службі немає порядку повідомлення правоохоронним органам про відомі або підозрювані випадки протиправних дій, що суперечать правовому положенню військового часу.	x	+
18. В публічній службі спостерігаються випадки зараження COVID-19 через поширення інфекції працівниками або їх близькими	x	+
19. Процедури самоконтролю виявлення небезпечних виробничих чинників, які можуть призвести до поширення вірусу COVID-19 (наприклад, регулярний санітарний контроль), практично відсутні; необхідний прямий фізичний контакт із відвідувачами	x	+
20. В публічній службі немає порядку повідомлення органам охорони здоров'я про відомі або підозрювані випадки зараження працівників або населення на території діяльності публічної служби, які були підтверджені.	x	+

*заповнення таблиці відповідями так/ні є умовним, для прикладу

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами із [6]

Таблиця 2

Інтерпретація результатів анкетування по картці ризиків персоналу

Кількість позитивних відповідей	Характеристика
0–7	Публічна служба рухається в правильному напрямку для підвищення ефективності управління персоналом, проте сфери, в яких є упущення, все ж таки є. Потрібно розробити план забезпечення безперервної діяльності таким чином, щоб забезпечити управління ризиками, що виникають внаслідок внутрішніх та зовнішніх загроз.
8–14	Незважаючи на заходи, вжиті для поліпшення управління персоналом, вразливість публічної служби зберігається. Потрібно розібратися, якими загрозами – внутрішніми або зовнішніми – це обумовлено і поставити елементи вразливості на чільне місце при розробці плану забезпечення безперервної діяльності.
15–20	Публічна служба характеризується високою вразливістю до негативних наслідків війни і пандемії. Їх вплив, швидше за все, буде дуже серйозним, що може призвести до тривалих перебоїв у діяльності публічної служби у разі погіршення ситуації. Необхідно якнайшвидше визначити, яким загрозам – внутрішнім чи зовнішнім вона піддається найбільше і вжити заходів щодо мінімізації цих ризиків та підвищення запасу міцності в умовах пандемії та/або військового часу.

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами із [6]

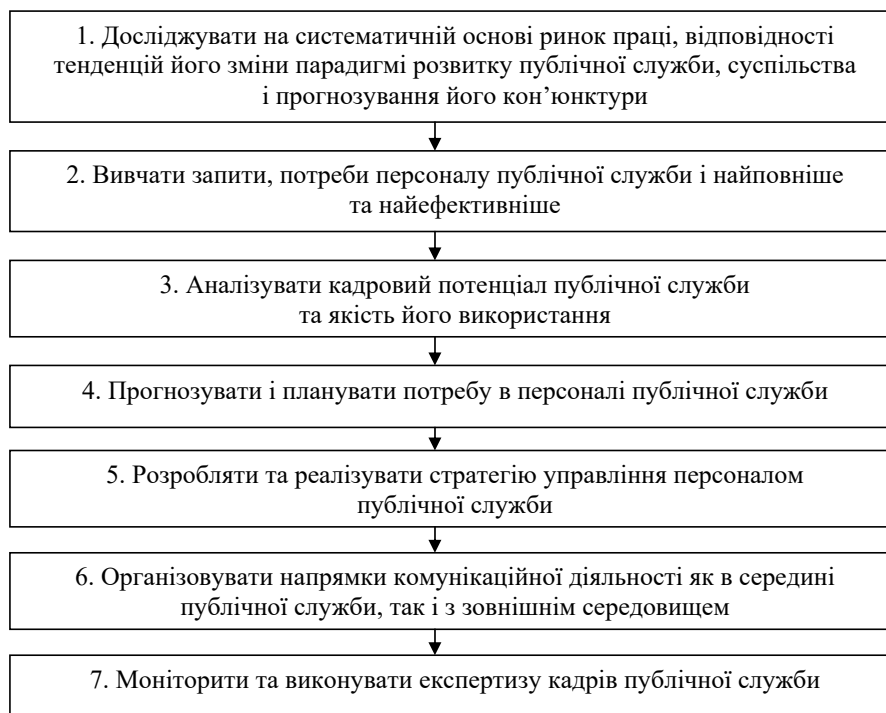


Рис. 1. Алгоритм дій для керівників публічних служб в управлінні персоналом на основі маркетингового підходу (адаптовано авторами за матеріалами із [12])

забезпечення безперервної діяльності». Відтак дієвий та раціонально побудований маркетинговий підхід в управлінні персоналом публічних служб здатен стати ефективним знаряддям досягнення цілей публічного управління. Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є розробка стратегії HR менеджменту публічних служб на засадах маркетингу та імплементація в практику кращих зарубіжних підходів державного управління підготовки кадрів сфери публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Іщенко М. І., Міщук С. В., Ільченко В. О., Шаповал О.В. Удосконалення формування стилю керівництва організацією (на прикладі публічної служби). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 12–18.
2. Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 51–55.
3. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey : Prentice Hall, 2011. 812 p.
4. Petrescu E.-C., Pop N. Al. Particularities of the marketing activity in the insurance industry. URL: <http://steconomice.uoradea.ro>
5. Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління : автореф. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Донецьк, Донец. нац. ун-т, 2000. 20 с.
6. Шестистапний план забезпечення безперервної діяльності МСП в умовах кризи, пов'язаної з COVID-19. Бюро МОП з питань діяльності організацій роботодавців. 2020. 13 с.
7. Федерація роботодавців України. Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---ab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf
8. Нагорняк К. Як ми пережили це: що хвилювало працівників великих компаній під час карантину. *Мінд*. 2020. URL: <https://mind.ua/openmind/20211591-yak-mi-perezhyli-ceshcho-hvilyovalo-pracivnikiv-velikih-kompanij-pid-chas-karantynu>
9. Сазонова Т. О. Роль керівника у формуванні психологічного клімату в колективі. 2019. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/>
10. Зуберек В. Міжнародний досвід подолання економічних наслідків пандемії. Сайт Європейської Бізнес Асоціації. 2020. URL: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkiv-pandemiyi>
11. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9–13.
12. Кобяк О.В. Маркетинг персоналу як вид інформаційного забезпечення ринку праці молодих фахівців. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10. С. 77–82.

References:

1. Ishchenko M. I., Mishchuk Ye. V., Ilchenko V. O., Shapoval O.V. (2021), Udoskonalennia formuvannia stylu kerivnytstva orhanizatsiieiu (na prykladi publichnoi sluzhby) [Improving the formation of the organization's management style (on the example of public service)]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2021. № 3. P. 12–18. [in Ukrainian]
2. Semenova L. Yu. (2014), Marketynhovi pidkhody v upravlinni personalom [Marketing approaches in personnel management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 5. P. 51–55. [in Ukrainian]
3. Kotler P., Keller K. L. (2011). *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey: Prentice Hall, 812 p.
4. Petrescu E.-C., Pop N. Al. (2011). Particularities of the marketing activity in the insurance industry. URL: <http://steconomice.uoradea.ro>
5. Zhylchenkova V. V. (2000), Menedzhment personalu orhanizatsii u systemi antykrizovoho upravlinnia [Management of the organization's personnel in the crisis management system]: avtoref. ... kand. ekon. nauk: 08.06.02. Donetsk, Donets. nats. un-t, 20 p. [in Ukrainian]
6. Biuro MOP z pytan diialnosti orhanizatsii robotodavtsiv (2020), Shestyetapnyi plan zabezpechennia bezpererвної diialnosti MSP v umovakh kryzy, poviazanoi z COVID-19 [A six-step plan to ensure business continuity for SMEs during the COVID-19 crisis]. K. : Kyivskiy universytet, 13 p. [in Ukrainian]
7. Federatsiia robotodavtsiv Ukrainy (2020), Posibnyk robotodavtsia z upravlinnia robochymy mistsiamy pid chas COVID-19 [An employer's guide to managing workplaces during COVID-19]. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---ab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf [in Ukrainian]
8. Nahorniak K. (2020), Yak my perezhly tse: shcho khvyliuvalo pratsivnykiv velykykh kompanii pid chas karantynu [How we survived it: what worried the employees of large companies during the quarantine]. *Mind*. URL: <https://mind.ua/openmind/20211591-yak-mi-perezhili-ceshcho-hvilyuvalo-pracivnikiv-velikih-kompanij-pid-chas-karantynu> [in Ukrainian]
9. Sazonova T. O. (2019), Rol kerivnyka u formuvanni psyholohichnoho klimatu v kolektyvi [The role of the leader in the formation of the psychological climate in the team]. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/> [in Ukrainian]
10. Zuberek V. (2020), Mizhnarodnyi dosvid podolannia ekonomichnykh naslidkiv pandemii [International experience of overcoming the economic consequences of the pandemic]. *Sait Yevropeiskoi Biznes Asotsiatsii*. URL: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkiv-pandemiyi> [in Ukrainian]
11. Yankovska L.A. (2013), Antykrizove upravlinnia personalom v umovakh orhanizatsiinykh zmin [Anti-crisis personnel management in conditions of organizational changes]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. Vyp. 11. P. 9–13. [in Ukrainian]
12. Kobiak O. V. (2006), Marketynh personalu yak vyd informatsiinoho zabezpechennia rynku pratsi molodykh fakhivtsiv [Personnel marketing as a type of information support for the labor market of young specialists]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 10. P. 77–82. [in Ukrainian]