

Станіслав В. Манько\*

## МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті досліджено роль маркетингових комунікацій у системі залучення та утримання персоналу аграрних підприємств. Обґрунтовано необхідність використання сучасних комунікаційних інструментів для формування позитивного іміджу роботодавця, підвищення кадрової привабливості та забезпечення стабільності трудового потенціалу. Визначено особливості застосування маркетингових комунікацій у процесах рекрутингу та утримання працівників в умовах цифровізації економіки, воєнного стану та загострення кадрового дефіциту в аграрному секторі. Досліджено сучасні підходи до розвитку маркетингу персоналу, які ґрунтуються на сприйнятті працівника як внутрішнього клієнта підприємства та передбачають формування довгострокових взаємовигідних відносин між роботодавцем і персоналом. Проаналізовано основні інструменти маркетингових комунікацій, що використовуються аграрними підприємствами для залучення працівників, зокрема корпоративні веб-ресурси, соціальні мережі, спеціалізовані сайти з пошуку роботи, партнерство із закладами освіти, програми стажування та ярмарки вакансій. Встановлено значення бренду роботодавця як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Розкрито роль внутрішніх комунікацій у формуванні організаційної лояльності, підвищенні мотивації працівників та зниженні рівня плинності кадрів.*

*Запропоновано найбільш ефективні види маркетингових комунікацій для аграрних підприємств в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту, серед яких цифровий HR-маркетинг, партнерство із закладами освіти, реферальні програми, комунікації щодо безпеки праці, внутрішній маркетинг, комунікації соціальної підтримки та механізми зворотного зв'язку. Розроблено інтегровану систему маркетингових комунікацій персоналу аграрного підприємства, що поєднує інформаційно-рекрутингові, безпекові, мотиваційно-лоялісні комунікації та комунікації розвитку. Рекомендовано приділяти особливу увагу підвищенню цифрових компетентностей працівників, розвитку внутрішніх комунікацій та впровадженню сучасних цифрових інструментів взаємодії з персоналом. Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у системі управління персоналом аграрних підприємств.*

*Ключові слова:* маркетинг персоналу, маркетингові комунікації, HR-менеджмент, аграрні підприємства, бренд роботодавця, кадровий потенціал

*Рис. 2. Літ. 9.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-535-543

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1462-0624>

Stanislav Manko

## MARKETING COMMUNICATIONS IN THE SYSTEM OF RECRUITMENT AND RETENTION OF PERSONNEL AT AGRICULTURAL ENTERPRISES

*The article examines the role of marketing communications in the system of attracting and retaining personnel at agricultural enterprises. The necessity of using modern communication tools to build a positive employer image, enhance workforce attractiveness, and ensure the stability of*

---

\* Poltava State Agrarian University. Ukraine.

*human resources potential is substantiated. The study identifies the specific features of applying marketing communications in recruitment and employee retention processes under conditions of economic digitalization, martial law, and the growing labor shortage in the agricultural sector. Contemporary approaches to personnel marketing are analyzed, emphasizing the perception of employees as internal customers and the development of long-term mutually beneficial relationships between employers and staff.*

*The main marketing communication tools used by agricultural enterprises to attract employees are examined, including corporate websites, social media platforms, specialized job search portals, cooperation with educational institutions, internship programs, and job fairs. The importance of employer branding as a key factor in increasing an enterprise's competitiveness in the labor market is highlighted. The role of internal communications in fostering organizational loyalty, enhancing employee motivation, and reducing staff turnover is also revealed.*

*The study proposes the most effective types of marketing communications for agricultural enterprises operating under martial law and labor shortages, including digital HR marketing, partnerships with educational institutions, referral programs, occupational safety communications, internal marketing, social support communications, and feedback mechanisms. An integrated system of personnel marketing communications for agricultural enterprises is developed, combining information and recruitment communications, safety communications, motivational and loyalty communications, and development-oriented communications. Particular attention is paid to the need for improving employees' digital competencies, strengthening internal communications, and implementing modern digital interaction tools. Prospects for further research include the development of methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing communications within the personnel management system of agricultural enterprises.*

*Keywords: personnel marketing, marketing communications, HR management, agricultural enterprises, employer brand, human resources potential.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 18.03.2026*

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних змін на ринку праці, загострення конкуренції за висококваліфікований персонал та несприятливих демографічних процесів аграрні підприємства дедалі частіше стикаються з труднощами у забезпеченні стабільного кадрового складу. Особливо актуальними є питання залучення молодих спеціалістів та збереження вже наявних професійних працівників у сільській місцевості. Саме тому, важливого значення набувають маркетингові комунікації, як один з інструментів формування привабливого бренду роботодавця, зміцнення його конкурентних позицій на ринку праці та налагодження ефективних комунікаційних зв'язків із працівниками, що сприятиме підвищенню рівня їхньої лояльності та залученості до діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання маркетингових комунікацій активно досліджуються у вітчизняній науковій літературі: Н. Буга та А. Огречук [1] розглядають вплив цифрових технологій на розвиток маркетингових комунікацій; Ю. Якубенко та С. Кобернюк [2] досліджували їх значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств, Г. Коваленко та І. Чукіної [3] опрацьовували маркетингові комунікації в аграрній сфері; Н. Баган [4], С. Назаренка й Н. Матюшенка [6] – комунікацій у системі управління персоналом; І. Терещенко [5] – інструменти HR-маркетингу та формування бренду роботодавця. Попри значну кількість наукових праць, недостатньо уваги приділено комплексному використанню

маркетингових комунікацій у системі залучення та утримання персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації, воєнного стану та дефіциту трудових ресурсів.

**Мета статті** полягає у дослідженні ролі маркетингових комунікацій у системі залучення та утримання персоналу аграрних підприємств.

**Основні результати дослідження.** Сучасні маркетингові комунікації зазнають суттєвих трансформацій під впливом активного впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств. Нині, комунікаційні підходи орієнтовані саме на двосторонню взаємодію, персоналізацію повідомлень та побудову довготривалих відносин із цільовими аудиторіями, шляхом аналізу їх потреб та поведінки, на відміну від традиційного маркетингу, який зосереджувався переважно на односторонній передачі інформації про продукцію чи послуги споживачам [1]. Такий підхід сприяє не лише підвищенню результативності маркетингових заходів, а й формуванню стійких партнерських відносин (заснованих на довірі, залученості та взаємній цінності) зі споживачами.

На думку Якубенко Ю. та Кобернюк С. маркетингові комунікації охоплюють сукупність заходів та дій підприємства, які спрямовані на донесення інформації до цільових аудиторій, формування позитивного ставлення до продукції та діяльності підприємства, а також підтримання постійного зв'язку зі споживачами [2]. Таким чином, ефективно організована система маркетингових комунікацій сприяє підвищенню рівня обізнаності про підприємство, зміцненню його ринкових позицій та створенню конкурентних переваг. Особливо, для підприємств агропромислового комплексу, якісні маркетингові комунікації є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ділової репутації та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Нажаль, багато аграрних підприємств України, поки що, недостатньо використовують можливості сучасних цифрових комунікаційних технологій, зокрема соціальних мереж, цифрових платформ, CRM-систем та інструментів аналізу даних. Унаслідок чого обмежуються можливості ефективного просування продукції, формування конкурентних переваг й зміцнення ринкових позицій. Відповідно виникає неузгодженість управлінських рішень між структурними підрозділами, знижується ефективність використання ресурсів та погіршуються результати реалізації маркетингової політики підприємства.

Розвиток новітніх маркетингових комунікацій характеризується переходом до більш інтерактивних, персоналізованих й цифрово-орієнтованих форм взаємодії з цільовими аудиторіями. Результативна цифрова трансформація комунікаційної діяльності передбачає комплексне використання аналітичних інструментів, автоматизованих технологій, емоційно-насиченого контенту та принципів соціальної відповідальності, що сприяє зміцненню лояльності аудиторії, підвищенню рівня впізнаваності бренду та зростанню ефективності комунікаційних процесів [1].

Сучасна діяльність аграрних підприємств свідчить про те, що маркетингові комунікації часто розглядаються як другорядний напрям роботи

та здебільшого асоціюються лише з просуванням продукції, вони використовуються фрагментарно, без належної інтеграції з іншими складовими маркетингового управління, основна увага зосереджується на окремих комунікаційних інструментах, які іноді застосовуються неузгоджено та можуть навіть суперечити один одному. Водночас комплексне використання маркетингових комунікацій для впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище аграрного підприємства та аграрного ринку є важливою передумовою формування ефективних механізмів управління. Саме такий підхід сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та забезпечує його успішне функціонування в умовах конкурентного ринкового середовища [4].

Ефективне управління підприємством ґрунтується на забезпеченні рівного доступу всіх учасників до необхідної інформації, що створює передумови для конструктивної взаємодії та результативної комунікації. Налагоджений обмін інформацією сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оперативному вирішенню проблемних ситуацій та розвитку командної роботи, а натомість недосконала система комунікацій може призводити до викривлення інформації, недостатнього зворотного зв'язку, зниження залученості працівників, виникнення конфліктів та непорозумінь у колективі. Загалом, якісні комунікації забезпечують ефективну взаємодію між співробітниками, підвищують рівень їхньої мотивації, сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату та позитивно впливають на продуктивність праці [6].

Важливе значення маркетинг відіграє у процесі залучення персоналу. Сучасний підхід до маркетингу персоналу орієнтований на сприйнятті працівника як внутрішнього клієнта підприємства, саме маркетингові комунікації відіграють важливу роль у формуванні й підтримці довготривалих, взаємовигідних відносин між роботодавцем та працівником. У сфері управління персоналом маркетингові комунікації охоплюють комплекс заходів, спрямованих на поширення інформації серед потенційних й чинних працівників щодо вакансій, умов праці, можливостей кар'єрного зростання, професійного розвитку та організаційної культури підприємства. Якщо орієнтуватися на залучення персоналу саме на аграрні підприємства, то доречно використовувати різнопланові види та інструменти комунікацій.

Сучасне бізнес-середовище відзначається посиленням конкуренції між роботодавцями за залучення досвідчених, висококваліфікованих та вмотивованих працівників. Водночас нестабільність зовнішнього середовища та наслідки фінансових криз змушують підприємства переглядати підходи до управління персоналом й активніше застосовувати нематеріальні методи залучення кадрів [3]. Одними з найбільш ефективних інструментів у цьому напрямі є розвиток сильного бренду роботодавця та формування позитивного іміджу підприємства, які виступають важливими елементами системи маркетингових комунікацій. Позитивна репутація підприємства на ринку праці дає змогу зменшити витрати на підбір кадрів, прискорити процес заповнення вакансій та залучати більш кваліфікованих кандидатів. Для аграрних підприємств ключовими характеристиками привабливого

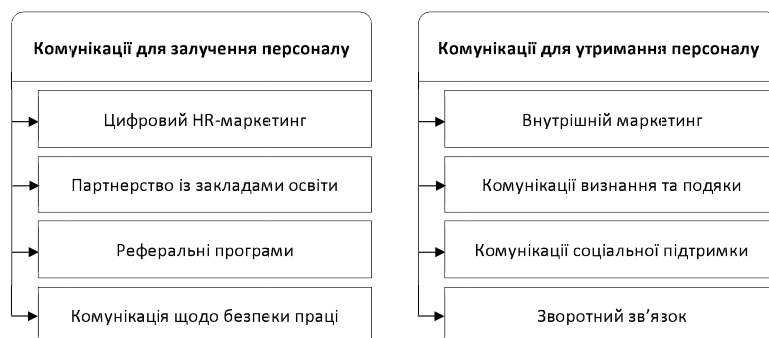
роботодавця виступають стабільність працевлаштування, достойний рівень оплати праці, наявність соціальних гарантій, можливості кар'єрного та професійного зростання, а також комфортні й сучасні умови роботи.

Варто зазначити, що важливу роль відіграє процес не лише залучення працівників а й утримання шляхом підвищення кваліфікації та мотивації до покращення показників своєї діяльності, формування корпоративної культури, тобто тут головним завданням є підвищення задоволеності працівників роботою, зміцнення їхньої відданості підприємству та зменшення рівня плинності кадрів. Утримати працівника на роботі можна шляхом активного залучення поширених інструментів внутрішніх комунікацій [9], зокрема це можуть бути корпоративні заходи, внутрішні інформаційні платформи, програми заохочення та визнання досягнень працівників, забезпечення можливостей для безперервного навчання персоналу шляхом проведення тренінгів, семінарів й курсів підвищення кваліфікації, анкетування персоналу й різноманітні канали зворотного зв'язку.

Нині, маркетингові комунікації, у системі залучення та утримання персоналу аграрних підприємств, дедалі більше базуються на використанні цифрових технологій та інтерактивних каналів взаємодії, при цьому важливе значення набувають електронні засоби комунікації. Стрімкий розвиток соціальних мереж, хмарних сервісів, корпоративних вебресурсів, онлайн-платформ з пошуку роботи, мобільних застосунків й технологій аналізу великих даних суттєво трансформує діяльність сучасних підприємств створюючи нові можливості для ефективної комунікації як з потенційними кандидатами, так і з наявними працівниками.

Маркетингові комунікації розглядаються не лише як засіб інформування, а як інтерактивна система взаємодії між підприємством та його цільовими аудиторіями. Завдяки багатоканальності та персоналізації повідомлень аграрні підприємства можуть більш точно враховувати потреби працівників, підтримувати постійний діалог із персоналом та формувати позитивний бренд роботодавця. Водночас працівники перестають бути пасивними отримувачами інформації та стають активними учасниками комунікаційного процесу через механізми зворотного зв'язку, онлайн-опитування, корпоративні спільноти та соціальні мережі. Використання цифрових маркетингових комунікацій сприяє підвищенню ефективності рекрутингу, скороченню часу пошуку персоналу, зміцненню організаційної лояльності та покращенню внутрішніх комунікацій. При цьому ключова роль в управлінні комунікаційними процесами залишається за менеджментом підприємства, тоді як цифрові технології виступають інструментом підтримки та посилення взаємодії між роботодавцем та працівниками.

Розглянемо на рис. 1 комунікації які є найбільш ефективними в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту на підприємствах агропромислового комплексу України.



*Рис. 1. Найбільш ефективні комунікації в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту, розроблено автором*

Відображені на рис. 1 комунікації сприяють залученню та утриманню персоналу в сучасних підприємствах агропромислового комплексу України.

Важливе значення для залучення персоналу має цифровий HR-маркетинг, який реалізується на підприємстві шляхом активного ведення соціальних мереж, створення відеороликів про умови праці працівників, максимальну демонстрацію соціально-відповідальної діяльності та можливість залучення нових працівників через поширення вакансій в локальних спільнотах та різноманітних професійних групах.

Соціальна відповідальність відіграє важливу роль у формуванні міцних довгострокових взаємовідносин із зацікавленими сторонами підприємства. Встановлення партнерських відносин, що базуються на довірі, відкритості та взаємній відповідальності, сприяє зміцненню ділової репутації підприємства та покращенню його економічних показників. Саме такі відносини створюють підґрунтя для стабільного функціонування підприємства, підвищують його конкурентоспроможність й забезпечують умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі [7].

Досить ефективним та поширеним напрямом є партнерство із закладами освіти, який реалізується через участь у днях відкритих дверей, різноманітних ярмарках кар'єри, шляхом проведення гостьових лекцій фахівцями підприємства та наданні можливості для викладачів пройти виробниче стажування. Результатом застосування даного напрямку стане формування кадрового резерву, який забезпечуватиме підприємство кваліфікованими молодими фахівцями, адаптованими до специфіки його діяльності.

Особливо актуальною є комунікація щодо безпеки праці. В умовах війни потенційних працівників особливо цікавлять безпечні умови праці, зокрема наявність облаштованих укриттів, алгоритми дій під час тривоги, можливість страхування, та не менш важливим є надання керівництвом транспорту працівникам для довезення до місця роботи. Результатом реалізації розглянутого напрямку стане значне зменшення психологічних бар'єрів працівників в процесі працевлаштування та виконання посадових обов'язків.

Важливо не лише вміти залучати новий персонал, але й ефективно та якісно утримувати вже існуючих працівників. Втримати працівника, перш за все, можна за допомогою внутрішнього маркетингу, оскільки кожен працівник прагне відчувати свою цінність для підприємства. Завжди актуально нагороджувати працівників за виконану роботу, не лише шляхом матеріального але й морального стимулювання, тобто це може бути визнання досягнень, їх публічне висвітлення та нагородження кращих із кращих. Нині, в умовах війни, моральне стимулювання часто стає не менш важливим за матеріальне.

Доцільно інформувати працівників про ведення соціально-відповідальної діяльності підприємством, зокрема допомогу збройним силам та сім'ям військовослужбовців, можливість, за потреби, оптимізувати психологічну підтримку чи матеріальну допомогу й медичне страхування. Застосування методу комунікації соціальної підтримки підвищить довіру до роботодавця та організаційну лояльність. Ну і звичайно вагоме значення має зворотний зв'язок, коли працівники проходять анонімні опитування, різноманітні електронні анкети, мають можливість надіслати лист на скриньку пропозицій. Тобто, працівник повинен відчувати, що його думка впливає на управлінські рішення, до його думки прислуховуються.

Загалом, дану інформацію доцільно подавати у вигляді інтегрованої системи маркетингових комунікацій персоналу аграрного підприємства в умовах воєнного стану (рис. 2).



Рис. 2. Інтегрована система маркетингових комунікацій персоналу аграрного підприємства, розроблено автором за допомогою [8, 9]

Як бачимо з рис. 2, інтегрована система маркетингових комунікацій персоналу аграрного підприємства поєднує інформаційно-рекрутингові, безпекові, мотиваційно-лояльнісні та комунікації розвитку, які взаємодіють між собою та забезпечують комплексний вплив на персонал. Узгоджене використання цих комунікацій сприяє ефективному залученню кваліфікованих працівників, підвищенню рівня їхньої мотивації та лояльності, створенню безпечного робочого середовища, а також розвитку професійних компетенцій, що в результаті формує позитивний бренд роботодавця, зміцнює корпоративну культуру та підвищує конкурентоспроможність аграрного підприємства на ринку праці.

Для підвищення ефективності використання маркетингових комунікацій аграрним підприємствам доцільно приділяти особливу увагу розвитку цифрових компетентностей персоналу, що передбачає організацію систематичного навчання працівників, проведення тренінгів й семінарів з використання сучасних цифрових технологій та інструментів маркетингових комунікацій [12]. Важливим напрямом також є вдосконалення системи мотивації персоналу та створення сприятливих організаційних умов для впровадження цифрових рішень у комунікаційну діяльність підприємства, формування стратегії комунікації з персоналом, моніторинг рівня задоволеності працівників та оцінювання результативності комунікаційних заходів. Підготовка фахівців у сферах цифрового маркетингу, аналітики даних та управління онлайн-комунікаціями сприятиме підвищенню результативності маркетингових заходів, зміцненню бренду роботодавця та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку.

**Висновки.** Маркетингові комунікації є важливою складовою системи маркетингового управління персоналом аграрних підприємств. Вони забезпечують ефективне залучення працівників, формування позитивного іміджу роботодавця та утримання кадрового потенціалу. Впровадження сучасних комунікаційних інструментів сприятиме підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та зміцненню конкурентних позицій підприємств агропромислового комплексу. Перспективами подальших досліджень є розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у системі маркетингового управління персоналом аграрних підприємств.

1. Буга Н. Ю., Огречук А. В. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153>

2. Якубенко Ю., Кобернюк С. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2023. Вип. 316(2). С. 274-280. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-44>

3. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/88.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/88.pdf)

4. Баган Н. В., Дяченко Ю. С., Корінна А. С., Токар К. С. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025, № 338(1). С. 469-473.

5. Терещенко І. О., Омелчук А. Ю., Кравченко В. О., Сивинський І. С., Хоролець А. Г. Інструменти маркетингових комунікацій в HR-маркетингу та формуванні іміджу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 22. С. 134-138.

6. Назаренко С. А., Матюшенко Н. Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>

7. Баган Н. В., Собчишин В. М., Троян А. Ю., Ожгибісов Р. Ю. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. Development Service Industry Management. 2024. Вип. № 4. С. 156-160. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25))

8. Компанцева Л., Заруба О., Череватий С., Акульшин О. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інститутів : практ. посібн. за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.

9. Chaima N. Комунікація в міжнародному рекрутингу: це більше, ніж просто розмова! LinkedIn. 2025. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/communication-international-recruiting-more-than-just-chaima-nasri-mnybf?tl=uk>

1. Buha N. Yu., Ohrenchuk A. V. Marketynhovi komunikatsii novoho pokolinnia: tsyvrovi tekhnologii upravlinnia vzaïemodiïeu z kliientamy. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. Vyp. 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153>

2. Iakubenko Yu., Koberniuk S. Instrumentarii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zasobamy marketynhovykh komunikatsii. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2023. Vyp. 316(2). S. 274-280. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-44>

3. Kovalenko H. O., Chukina I. V. Vdoskonalennia upravlinnia marketynhovoïu diïalnistiu ahrarykh pidpriemstv. Efektyvna ekonomika. 2021. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/88.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/88.pdf)

4. Bahan N. V., Diachenko Yu. S., Korinna A. S., Tokar K. S. Efektyvna komunikatsiia yak osnova upravlinnia personalom. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025, № 338(1). S. 469-473.

5. Tereshchenko I. O., Omelchuk A. Yu., Kravchenko V. O., Syvynskyi I. S., Khorolets A. H. Instrumenty marketynhovykh komunikatsii v HR-marketynhu ta formuvanni imidzhu pidpriemstva. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2023. № 22. S. 134-138.

6. Nazarenko S. A., Matiushenko N. R. Vplyv vnutrishnikh komunikatsii na efektyvnist diïalnosti pidpriemstv. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>

7. Bahan N. V., Sobchysyn V. M., Troian A. Yu., Ozhhybisov R. Yu. Komunikatsii v protsesi upravlinnia sotsialno-vidpovidalnoïu diïalnistiu pidpriemstva. Development Service Industry Management. 2024. Vyp. № 4. S. 156-160. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25))

8. Kompantseva L., Zaruba O., Cherevatyi S., Akulshyn O. Stratehichni komunikatsii dlïa bezpekovykh i derzhavnykh instytutiv : prakt. posibn. za zah. red. O. Davlikanovoi, L. Kompantsevoi. Kyiv: TOV «VISTKA», 2022. 278 s.

9. Chaima N. Komunikatsiia v mizhnarodnomu rekrutynhu: tse bilshе, nizh prosto rozmoval! LinkedIn. 2025. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/communication-international-recruiting-more-than-just-chaima-nasri-mnybf?tl=uk>