

УДК 65.012.4:658.3:331.101:339.9

Є. В. Міщук,

*д. е. н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

К. О. Астаф'єва,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.139

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СФЕРАХ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ І ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ В СЕРВІСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

K. Astafieva,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

MANAGERIAL DECISIONS IN SERVICE MARKETING AND PERSONNEL MARKETING IN THE CONTEXT OF VALUE CREATION IN THE SERVICE ECONOMY

У статті показано, що в сучасній сервісній економіці формування цінності послуг залежить не лише від комунікаційних повідомлень, а й від реального досвіду взаємодії споживача з підприємством, який детермінується поведінкою персоналу. Визначено, що роль персоналу розрізняється на споживчому (B2C) та корпоративному (B2B) ринках. У B2C сегменті персонал створює емоційну цінність послуги, перетворюючи кожну взаємодію у певний досвід для споживача, тоді як у B2B сегменті персонал формує організаційну цінність через експертизу, консалтинг та оптимізацію процесів без прямого контакту з кінцевим споживачем. Така диференціація дозволяє запропонувати дуальний підхід до ролі персоналу, при якому на B2C ринку формується сервісна цінність, а на B2B — організаційна. Показано, що ефективність персоналу у створенні цінності залежить від системи маркетингу персоналу, яка традиційно включає відбір, адаптацію, навчання та внутрішні комунікації, котрі зумовлюють професійний рівень працівника та його ідентифікацію з ціннісною пропозицією підприємства. Авторами взято до уваги, що маркетинг персоналу виступає механізмом узгодження індивідуальних дій працівників із загальною системою створення цінності, сприяючи розвитку знань, інноваційного потенціалу та підвищенню продуктивності.

Розвинуто бінарно-координований підхід, який передбачає одночасне узгодження рішень, як по вертикалі (між рівнями), так і по горизонталі (між сферами). Ураховано, що управлінські рішення у сфері маркетингу послуг і персоналу мають бути інтегрованими на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, забезпечуючи синхронізацію очікувань споживачів із компетенцією, мотивацією та рівнем залученості персоналу. Узгодження рішень включає також вимірювання точок взаємодії, аналіз очікувань споживачів, оцінку внутрішніх ресурсів, формування сценаріїв цінності та зворотний зв'язок. Запропонована інтеграція маркетингу персоналу і маркетингу послуг створює стійкі конкурентні переваги підприємства.

The article demonstrates that in the contemporary service economy, the creation of service value depends not only on communicative messages but also on the actual experience of consumer interaction with the enterprise, which is determined by employee behavior. It is established that the role of personnel differs between consumer (B2C) and corporate (B2B) markets. In the B2C segment, personnel generate the emotional value of the service, transforming each interaction into a tangible experience for the consumer, whereas in the B2B segment, personnel create organizational value through expertise, consulting, and process optimization without direct contact with the end consumer. This differentiation allows for a dual approach to the role of personnel, where service value is formed in the B2C market, and organizational value is formed in the B2B market. The study shows that the effectiveness of personnel in value creation depends on the personnel marketing system, which includes recruitment, onboarding, training, and internal communications that determine the professional level of the employee and their identification with the enterprise's value proposition. It is recognized that personnel marketing acts as a mechanism for aligning individual employee actions with the overall value creation system, fostering knowledge development, innovative potential, and productivity enhancement.

A binary-coordinated approach has been developed, which provides for the simultaneous alignment of decisions both vertically (across management levels) and horizontally (across functional areas). It is taken into account that managerial decisions in the fields of service marketing and personnel marketing must be integrated at the strategic, tactical, and operational levels, ensuring the synchronization of consumer expectations with employee competence, motivation, and engagement. The coordination of decisions also involves measuring interaction points, analyzing consumer expectations, assessing internal resources, developing value scenarios, and providing feedback. The proposed integration of personnel marketing and service marketing generates sustainable competitive advantages for the enterprise.

Ключові слова: маркетинг, організаційність, цінність послуги, персонал, сервісна економіка, споживач, цінність послуги, управлінські рішення.

Key words: marketing, organizational value of the service, personnel, service economy, value of the service, consumer, managerial decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сервісна економіка, як домінуюча форма організації сучасного господарства, характеризується перебудовою джерел створення вартості, що безпосередньо впливає на логіку формування та реалізації маркетингових рішень як у сфері послуг, так і у сфері маркетингу персоналу. Її ключова особливість полягає у зміщенні акценту з матеріальних активів на нематеріальні ресурси, серед яких визначальну роль відіграють знання, компетентності, досвід взаємодії та репутація. Вже понад десятиліття науковці й практики відзначають, що в таких умовах маркетинг послуг набуває характеру управління процесами співстворення цінності. При цьому, споживач не лише виступає кінцевим отримувачем результату, але й стає активним учасником сервісного процесу.

Очевидно, що на відміну від товарних ринків, на яких продукт може бути стандартизований і відокремлений від виробника, у сфері послуг якість безпосередньо залежить від взаємодії між персоналом і споживачем. У зв'язку з цим, значущість маркетингу персоналу як функціональної складової загальної маркетингової стратегії не викликає сумніву. Адже у більшості випадків персонал виступає носієм ціннісної пропозиції та ключовим елементом бренду підприємства (установи, організації тощо). У такому контексті персонал розглядають не стільки як операційний ресурс, скільки як стратегічний актив, здатний формувати конкурентні переваги через якість сервісної взаємодії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження пов'язують маркетинг послуг із ефективністю роботи персоналу, однак науковці більшою мірою зосереджуються або на маркетингу послуг, або на маркетингу персоналу, що, своєю чергою, робить такі дослідження фрагментарними у площині спільного вироблення управлінських рішень в обох сферах. Сучасні підходи, засновані на сервіс-домінантній логіці та ко-творенні цінності, формують підґрунтя для їх інтеграції, при якій персонал виступає ключовим елементом створення споживчої цінності. Так, у межах маркетингу послуг ключовим є підхід, за яким цінність формується у процесі взаємодії зі споживачем, особливо в умовах цифровізації сервісів, як зазначає Радченко Ю. зі співавторами. [1]. У галузевому вимірі, зокрема в ІТ-секторі, вона часто інтерпретується інструментально: кірзь цінову політику, корисність і конкурентні умови ринку, що відображено в роботах Попко О. та Тивончука П. [2]. Водночас, у B2B-сегменті підкреслюється роль довгострокових відносин і специфіки попиту, як показано у дослідженнях Афанасьєвої О.К. зі співавторами [3], а також значення споживчої цінності як визначального чинника прийняття рішень, що обґрунтовують Царинний Є. та Канівець П. [4], і як основи брендингу, про що зазначає Урсакий Ю.А. [5]. У сфері ресторанного бізнесу цінність трактується як результат поєднання матеріальних і нематеріальних компонентів послуги, що обґрунтовано у роботі Гросула В.А. та Балацької Н.Ю. [6]. На думку Карлсона С.,

цінність виступає ключовим орієнтиром формування конкурентних переваг [7].

Зарубіжні дослідження поглиблюють розуміння цінності через концепцію ко-творення. Так, як показано у роботах Карвалью П.М. та Алвеш Г., у сфері гостинності цінність формується у взаємодії компанії та клієнта [8]. Водночас, Саксена Д. зі співавторами доводять, що інформація про споживача є основою прийняття управлінських рішень і забезпечує інтеграцію маркетингу та фінансів [9]. Крім того, як зазначено в праці Расула А. зі співавторами, цінність набуває експериментального характеру та визначає рівень залученості клієнтів [10].

Дослідження маркетингу персоналу зосереджені, переважно, на внутрішньому середовищі компанії (підприємства). Зокрема, Пашук Л. обґрунтовує формування стратегії управління персоналом на засадах маркетингу [11], Левченко А.В. розкриває можливості застосування інструментів маркетинг-міксу [12], Торяник Ж. та ін. акцентують увагу на формуванні бренду роботодавця [13], а Руденко М.В. та ін. аналізують сучасні виклики та перспективи розвитку маркетингу персоналу [14]. У цих роботах працівник розглядається як внутрішній клієнт, а цінність — як пропозиція роботодавця, яка не має прямого зв'язку зі створенням споживчої цінності послуг.

Разом із цим, в окремих дослідженнях прослідковується комплексний підхід. Так, як показано у роботі Каневської І. та Хадарцева О., у сфері освітніх послуг простежується взаємозв'язок між якістю персоналу та кінцевою цінністю для споживача [15], тоді як Кірдіна

О.Г. підкреслює роль внутрішніх процесів у підвищенні споживчої цінності [16]. Найбільш виразно інтеграція проявляється у дослідженнях Лассілі Е. зі співавторами: науковці розглядають взаємодію з клієнтом у B2B HR-послугах в якості механізму ко-творення цінності [17], а також у роботі Донга Дж.-Дж. та ін., в якій персонал визначається як активний учасник створення цінності в умовах цифровізації процесу управління персоналом [18].

Отже, проблема інтеграції управлінських рішень у маркетингу послуг і маркетингу персоналу в єдину систему управління цінністю потребує подальшого обґрунтування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні інтеграції управлінських рішень у сферах маркетингу послуг і маркетингу персоналу в єдину систему управління цінністю в умовах сервісної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відомо, що в сервісній економіці якість послуг та репутація їх надавача формуються не лише через комунікаційні повідомлення, але й через реальний досвід взаємодії споживача при отриманні послуги. Останній значною мірою визначається поведінкою персоналу. Однак роль персоналу у формуванні цінності послуг на споживчому та корпоративному ринках розрізняється (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив персоналу на формування цінності послуг на споживчому та корпоративному ринках*

Сфера економічної діяльності	Вид послуги	Роль персоналу
Споживчий ринок (B2C)		
Готельно-ресторанний бізнес	Обслуговування в готелях і ресторанах	Формує споживацький досвід і лояльність
Краса та догляд	Перукарські, косметологічні послуги	Визначає результат і повторні звернення
Фітнес та спорт	Персональні тренування, інструктаж	Впливає на досягнення результату та безпеку
Туризм	Організація подорожей, гіді, супровід	Формує враження і безпеку споживача
Роздрібна торгівля (преміум-сегмент)	Консультаційні продажі	Формує цінність продукту та рішення про купівлю
Охорона здоров'я	Медичні консультації, діагностика, лікування	Визначає довіру, точність діагнозу та результат лікування
Психологічні послуги	Психотерапія, консультування	Визначає ефективність і довіру
Освіта	Викладання, тренінги, коучинг	Впливає на засвоєння знань і задоволеність
Спільний ринок (B2C + B2B)		
Банківські та фінансові послуги	Консалтинг, обслуговування споживачів, продаж товарів	Впливає на довіру та рішення щодо фінансів
Юридичні послуги	Консультації, представництво	Впливає на результат справи та репутацію
ІТ-послуги	Підтримка, розробка, консалтинг	Визначає відповідність рішення потребам споживача
B2B-ринок		
Логістика та транспортування вантажів	Організація ланцюгів постачання, управління перевезеннями	Забезпечує своєчасність, безпеку та ефективність бізнес-процесів
Корпоративне навчання	Тренінги для персоналу, програми підвищення кваліфікації	Впливає на продуктивність та ефективність компанії
B2B-консалтинг	Стратегічний та операційний консалтинг для бізнесу	Визначає ефективність бізнес-рішень і зростання
Промислове обладнання та сервіс	Продаж, налаштування, технічне обслуговування	Впливає на роботу і безпеку підприємства
HR-послуги для бізнесу	Пошук, підбір, управління персоналом	Впливає на якість і стабільність бізнес-процесів
Корпоративний аудит та податковий консалтинг	Аудит, податкові та фінансові консультації	Забезпечує відповідність, безпеку та оптимізацію витрат
Операції злиття та поглинання, корпоративне право	Юридичний супровід угод, реорганізацій	Впливає на стратегічні рішення та ризики підприємства
Промислова інженерія та технічний консалтинг	Оптимізація виробничих процесів, проєктування	Підвищує ефективність та продуктивність компанії

Джерело: систематизовано авторами.

Персонал у споживчому сегменті працює на рівні емоційного капіталу, тому кожна взаємодія має перетворюватися на відчутну цінність для споживача [7]. Крім того, в таких умовах маркетингові комунікації повинні синхронізуватися з поведінкою персоналу: реклама, промо-акції та бренд-комунікації лише створюють очікування, але фактично втілює їх у реальність персонал. Натомість, у корпоративному сегменті, персонал, у більшості випадків, не контактує безпосередньо з кінцевим споживачем, а формує додану вартість через експертизу, консалтинг, управлінські рішення та оптимізацію процесів підприємства [4], [8]. Усвідомлення того, що роль персоналу диференціюється залежно від виду ринку (споживчий ринок (B2C) чи корпоративний ринок (B2B)) дозволяє сформувати дуальний підхід до ролі персоналу у формуванні цінності послуги (рис. 1).

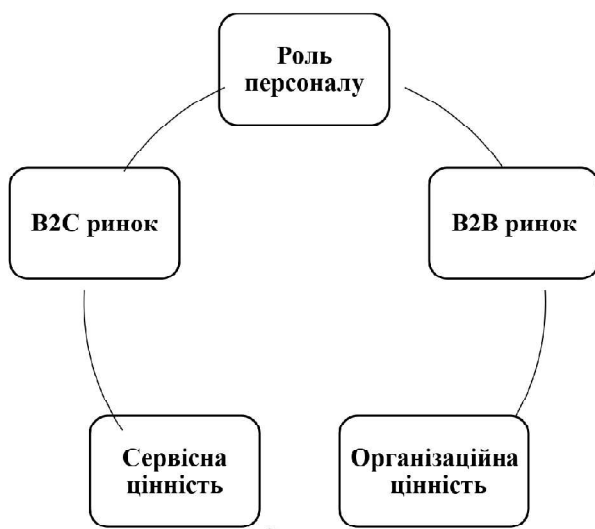


Рис. 1. Дуальний підхід до ролі персоналу у формуванні цінності послуги

Джерело: візуалізовано авторами.

Суть дуальності пропонуємо визначати тим, що на ринку B2C формується сервісна цінність послуги, а на ринку B2B — організаційна.

Варто врахувати, що адекватність інтерпретації очікувань споживачів та здатність персоналу перетворювати їх у відповідний досвід формується через інструменти маркетингу персоналу. Відбір, адаптація, навчання та внутрішні комунікації визначають не лише його професійний рівень, але й міру ідентифікації з ціннісною пропозицією підприємства. Відповідно, якість взаємодії зі споживачем є похідною не стільки від індивідуальних характеристик працівника, скільки від того, наскільки ефективно маркетинг персоналу сформував і підтримує ці характеристики у потрібному напрямі [10]. Без належно вибудованої системи маркетингу персоналу роль працівника залишатиметься ситуативною і не здатною забезпечити стабільне відтворення цінності послуги (рис. 2).

Маркетинг персоналу виступає тим механізмом, який забезпечує узгодження індивідуальних дій працівників у цілісній системі створення цінності. Він визначає умови для накопичення та передачі знань, розвитку інноваційного потенціалу, підвищення продуктивності праці та оптимізації внутрішніх процесів підприємства [12]. Більш чутливою до недостатньої уваги до маркетингу персоналу є організаційна цінність послуги, яка стрімко знижується через розбалансованість дій та неефективне використання людського капіталу.

Тож, якщо маркетинг персоналу задає концептуальні межі та формує потенціал створення цінності, то саме управлінські рішення забезпечують його реалізацію. Їх специфіка в умовах сервісної економіки полягає у високому ступені залежності результатів від людського чинника, що обумовлює необхідність синхронізації управлінських підходів, при якій рішення у сфері маркетингу послуг не можуть бути ефективними без паралельних рішень у сфері маркетингу персона-

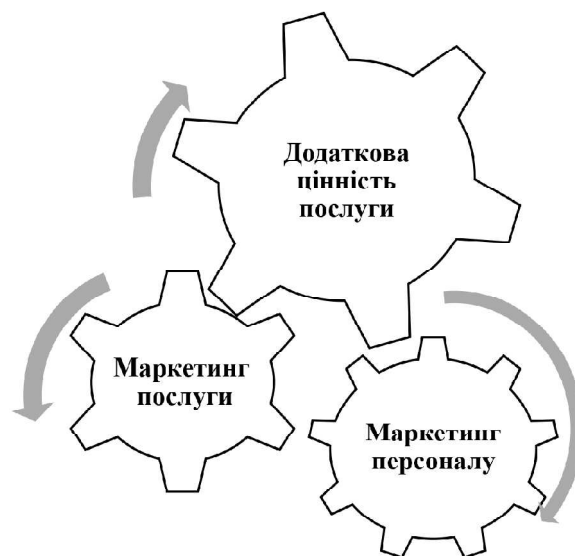


Рис. 2. Ціннісний потік послуги

Джерело: візуалізовано авторами.



Рис. 3. Ієрархічна модель управлінських рішень у маркетингу персоналу в контексті формування цінності послуг

Джерело: розроблено авторами.

лу, і навпаки. Для цього має бути сформований єдиний управлінський контур (рис. 3).

На стратегічному рівні управлінські рішення визначають архітектуру створення цінності послуги, включаючи позиціонування, стандарти сервісу та цільові параметри споживчого досвіду. Разом із цим, вони мають бути узгодженими з рішеннями щодо формування кадрового потенціалу, розвитку компетенцій та корпоративної культури. Крім того, має відбуватися інтеграція концепції маркетингу персоналу у загальну стратегію підприємства, що дозволить забезпечити відповідність поведінки персоналу обраній моделі створення цінності як на споживчому, так і на B2B ринках [17].

На тактичному рівні управлінські рішення конкретизують механізми реалізації визначеної стратегії через інструменти маркетингу персоналу: системи мотивації, його оцінювання та розвитку. На цьому рівні доцільно проектувати шлях споживача та точки контакту при отриманні послуги, в межах яких персонал виступає ключовим носієм її цінності [17].

Операційний рівень управлінських рішень пов'язаний із щоденним управлінням взаємодією персоналу та споживачів послуг, а також із забезпеченням ефективності внутрішніх процесів підприємства. На цьому рівні відбувається безпосередня матеріалізація цінності послуги та проявляється залежність результатів від якості попередньо прийнятих рішень. Управлінські дії щодо координації, контролю, зворотного зв'язку та коригування поведінки персоналу мають забезпечувати стабільність сервісу надання послуг. На цьому рівні як сервісна, так і організаційна цінності формуються через накопичення досвіду, оптимізацію процесів і підвищення продуктивності праці персоналу [18].

Узгодження рішень у маркетингу послуг і маркетингу персоналу потребує системного підходу, який передбачає одночасне врахування зовнішніх вимог ринку, очікувань споживачів та внутрішніх можливостей персоналу через спеціальний механізм управління (рис. 4).

Традиційно, вимоги ринку формують стратегічні орієнтири для підприємства та визначають обмеження,



Рис. 4. Механізм узгодження рішень у маркетингу послуг та маркетингу персоналу

Джерело: розроблено авторами.

з урахуванням яких відбувається подальше прийняття рішень. Порівняння очікувань споживачів із вимогами ринку дозволяє визначити пріоритети у формуванні пакету послуг, стандартів обслуговування, сервісних процесів і т.п. Узгодження рішень в сегменті внутрішніх можливостей персоналу вимагає розробки (перегляду, оновлення) системи навчання, підвищення кваліфікації та внутрішньої комунікації, для забезпечення відповідності потенціалу кожного працівника тим завданням, які висувають ринок та очікування споживачів [8].

Центральний механізм узгодження рішень об'єднує між собою три вищезгадані компоненти. Він передбачає послідовний збір, аналіз даних про ринок, моделювання потреб споживачів, оцінку внутрішніх ресурсів, формування рекомендацій для управлінських рішень та їх адаптацію до сучасних умов сервісної економіки. Зокрема, рішення щодо розвитку, стимулювання та залучення персоналу мають безпосередньо формувати ті якості, які цінує споживач послуги.

Початковим етапом процесу узгодження є вимірювання точок взаємодії споживача й працівника та ідентифікації конкретних поведінкових патернів, які перетинають дані сфери. Потім формується сценарій цінності, при якому кожне управлінське рішення у сфері маркетингу персоналу пояснюється через вплив на досвід споживача. Так, навчання персоналу доцільно розглядати в якості інструменту персоналізації послуги; система винагород має стати стимулом підтримувати якість комунікації; підбір кадрів має бути орієнтованим на відбір тих кандидатів, поведінка яких найбільше резонує з очікуваннями споживачів [10].

Механізм узгодження рішень може передбачати регулярні стратегічні та міжфункціональні наради; оцінювання, яке ґрунтується на відповідній системі КРІ,

яка поєднує показники маркетингових результатів надання послуг із показниками ефективності персоналу, а також спеціальні інформаційні системи для синхронізації даних. Обов'язковим є доповнення механізму компонентами зворотного зв'язку, які одночасно вимірюватимуть ефективність маркетингових рішень в обох площинах. Зокрема, доцільно, щоб оцінки споживачів послуг впливали на HR-рішення (наприклад, на навчальні програми, корекцію у мотиваційній системі тощо), а внутрішні HR-метрики (залученість, адаптивність персоналу та ін.) стали б індикаторами потенційного покращення процесів, котрі супроводжують надання послуги [18].

Варто відмітити, що при спрямованості стратегічних, тактичних і операційних рішень на гармонізацію очікувань споживачів із мотивацією, компетентністю та залученістю персоналу, забезпечуватиметься ефективна комбінація того, що пропонується споживачу, і того, як це реалізується всередині підприємства [17]. Тому можна констатувати, що інтеграція маркетингу персоналу і маркетингу послуг формує стійкі конкурентні переваги підприємства (табл. 2).

Двосторонній потік інформації між споживачами і персоналом вбудований у внутрішні процеси підприємства, підвищує адаптивність послуг та стимулює ефект позитивного зворотного зв'язку, який, своєю чергою, прискорює накопичення конкурентних переваг. Поєднання зовнішніх ринкових даних із внутрішніми можливостями підприємства дозволяє точніше ідентифікувати потреби (як власні, так і споживачів), формувати інноваційні пропозиції, що підсилює інноваційну здатність підприємства [8], [9]. Узгодження цінностей персоналу й споживачів формує глибоку лояльність та довгострокові відносини, перетворюючи споживачів на

Таблиця 2. Механізми інтеграції маркетингу персоналу та маркетингу послуг та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Назва механізму	Джерело (внутрішня / зовнішня цінність)	Ключовий процес	Результат для споживача	Конкурентні переваги для підприємства
Узгодження ціннісних пропозицій	Внутрішня та зовнішня	Перетворення мотивації та компетенцій персоналу у споживчий досвід	Вища якість взаємодії, довіра до бренду	Стійка диференціація, складність імітації
Циркуляція цінності	Двостороння	Обмін зворотним зв'язком і його інтеграція у процеси	Персоналізовані рішення, швидка реакція на потреби	Прискорена адаптація, накопичення конкурентних переваг
Синергія знань	Інтегрована	Поєднання ринкових інсайтів з організаційними знаннями	Краще задоволення прихованих потреб	Інноваційність, скорочення тривалості від розробки ідеї до її фактичної реалізації та доступності для споживачів
Емоційний резонанс	Внутрішня та зовнішня	Узгодження цінностей персоналу і споживачів	Емоційна прив'язаність, лояльність	Зниження витрат на залучення споживачів, зростання сумарного прибутку, який підприємство може отримати від одного споживача протягом всього часу взаємодії з ним
Внутрішня ефективність	Внутрішня	Узгодження цілей і мінімізація внутрішніх конфліктів	Стабільність якості обслуговування	Зниження транзакційних витрат, підвищення гнучкості
Стратегічна когерентність	Інтегрована	Системна узгодженість організаційної культури, бізнес-процесів і взаємодії зі споживачем	Цілісний і послідовний споживчий досвід	Посилення бренду, формування бар'єрів входу

Джерело: систематизовано авторами.

"адвокатів бренду" [19]. Разом із цим, узгодження спільних цінностей знижує трансакційні витрати, мінімізує внутрішні конфлікти та підвищує швидкість прийняття рішень, забезпечуючи підприємству операційну гнучкість.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Специфіка сервісної економіки впливає на формування нової парадигми маркетингу, в якій відбувається поєднання маркетингу послуг і маркетингу персоналу в єдину систему управління цінністю. В даній системі персонал виступає не лише в якості надавача послуг, але й відіграє роль активного учасника створення конкурентних переваг. При цьому, маркетинг використовується як інструмент синхронізації інтересів споживачів, працівників і підприємства в цілому.

Запропоновано дуальний підхід до ролі персоналу у формуванні цінності послуги. Показано, що на B2C-ринку формується сервісна цінність послуги, яка характеризується високим рівнем сервісу, персоналізованою взаємодією та емоційним задоволенням споживачів. На B2B-ринку персонал спрямований на створення організаційної цінності послуги, яка характеризується оптимізацією процесів споживача, підтримку партнерських відносин і зміцнення його стратегічних позицій. Особливістю створення організаційної цінності є те, що вона має опосередкований характер і проявляється через ефективність функціонування системи в цілому, а не лише через результати окремих сервісних взаємодій. У цьому аспекті маркетинг персоналу виконує функцію сполучної ланки індивідуальних результатів діяльності працівників у єдину цілісну систему створення цінності.

Обґрунтовано, що узгодження рішень у маркетингу послуг і маркетингу персоналу є процесом безперервного балансування зовнішніх і внутрішніх чинників для створення цінності, яка одночасно відповідає ринковим тенденціям, задовольняє очікування споживачів і максимально використовує потенціал персоналу.

Перспективним напрямком подальших досліджень є формування цілісного методичного підходу до оцінювання ефективності спільних управлінських рішень у сферах маркетингу послуг та маркетингу персоналу.

Література:

1. Radchenko Y., Marenych V., Marchenko O., Kryvo-shееva N., Guzenko H., Shcheblykina T. Digital transformations of service marketing: theoretical fundamentals and directions. *ScienceRise*. 2021. №2. P. 37—43. DOI: <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2021.001787>
2. Popko O., Tyvonchuk P. Formation of marketing pricing policy in the IT services market of Ukraine under current conditions. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202523>
3. Афанасьєва О.К., Белоус К.В., Рошціна Н.В. Особливості B2B маркетингу на морському транспорті. Роз-

виток методів управління та господарювання на транспорті: Збірник наукових праць. 2018. № 1 (62). С. 81—94.

4. Царинний Є., Канівець П. Споживча цінність товару — пріоритетний фактор впливу на прийняття рішень про купівлю на ринку B2B. *Молодий вчений*. 2020. № 8 (84). С. 279—281. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-8-84-55>

5. Урсакий Ю.А. Брендинг B2B-ринків: значення та особливості формування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 84—88. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-15>

6. Гросул В.А., Балацька Н.Ю. Механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 4 (14). С.76—86. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2020.10>

7. Carlson C. Chapter 4: creating customer value. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/chapter-4-creating-customer-value-curt-carlson-ph-d/>

8. Carvalho P. M., Alves H. Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 35, No. 8. P. 1—36. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1528>

9. Saxena D., Brady M., Lamest M., Fellenz M. Bridging the marketing-finance divide: use of customer voice in managerial decision-making. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2022. Vol. 25, No. 3. P. 361—382. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-09-2020-0113>

10. Rasool A., Ul Islam J., Shah F. A. Unravelling relational dynamics between experiential value and customer engagement: Does customer gender matter? *Journal of Marketing Communications*. 2025. № 31 (6). P. 634—661. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2261946>

11. Pashchuk L. Marketing-based human resource management strategy development. *Technology Audit and Production Reserves*. 2016. № 5 (4 (31)). P. 33—38. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.81474>

12. Левченко Аліна Віталіївна. Реалізація маркетингу персоналу на основі концепції маркетингу-мікс. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. № 3. P. 152—157. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-20>

13. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1. No. 4. P. 34—47. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.06>

14. Руденко М. В., Кравченко О. О., Маренич А. І., Лакутін Д. В. Управління маркетингом персоналу підприємств: виклики та перспективи. *Економічний вісник НТУУ "КПІ": збірник наукових праць*. 2023. № 26. С. 128—134. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.-26.2023.287419>

15. Каневська І., Хадарцев О. Наукові підходи до ланцюжка створення цінності освітніх послуг з використанням інструментів маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-66>

16. Кірдіна О. Г. Підвищення споживчої цінності продукції на основі впровадження концепції бережливого виробництва (Lean). Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 35. С. 136—139.

17. Lassila E., Heikka E.-L., Natti S. Supporting value co-creation through interaction during the pre-purchase customer journey: empirical evidence from B2B HR services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2023. Vol. 38, No. 13. P. 63-73. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0552>

18. Dong, J.-J., Yan, S.-M., & Yang, X.-W. Influencing Factors and Mechanisms of Value Co-Creation in Artificial Intelligence-Driven Human Resource Management: A System Dynamics Simulation. *Systems*. 2024. № 12 (9). P. 352. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090352>

19. WeLoveBrands. Адвокат бренду. URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/glosarij/advokat-brendu/#:~:text=Адвокат%20бренду%20-%20будь-яка%20людина,за%20допомогою%20>

References:

1. Radchenko, Y., Marenych, V., Marchenko, O. Kryvosheeva, N., Guzenko, H. and Shcheblykina, T. (2021), "Digital transformations of service marketing: theoretical fundamentals and directions", *ScienceRise*, vol. 2, pp. 37—43. DOI: <https://doi.org/10.21303/2313-8416.-2021.001787>

2. Popko, O. and Tyvonchuk, P. (2025), "Formation of marketing pricing policy in the IT services market of Ukraine under current conditions", *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202523>

3. Afanas'ievam O.K., Bielousm K.V. and Roschinam N.V. (2018), "Features of B2B marketing in maritime transport", *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti: Zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 1 (62), pp. 81—94.

4. Tsarynnyj, Ye. and Kanivets', P. (2020), "Consumer value of the product is a priority factor influencing purchasing decisions in the B2B market", *Molodyj vchenyj*, vol. 8 (84), pp. 279—281. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-8-84-55>

5. Ursakij, Yu.A. Brendynh (2020), "Branding of B2B markets: significance and features of formation", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 42, pp. 84—88. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-15>

6. Hrosul, V.A. and Balats'ka, N.Yu. (2020), "Mechanism of value formation in restaurant business enterprises", *Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 4 (14), pp. 76-86. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2020.10>

7. Carlson, C. (2023), "Chapter 4: creating customer value", LinkedIn, available at: <https://www.linkedin.com/pulse/chapter-4-creating-customer-value-curt-carlson-ph-d>— (Accessed 30 March 2026).

8. Carvalho, P. M. and Alves, H. (2022), "Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 1—36. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1528>

9. Saxena, D., Brady, M., Lamest, M. and Fellenz, M. (2022), "Bridging the marketing-finance divide: use of customer voice in managerial decision-making", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 25, No. 3, pp. 361—382. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-09-2020-0113>

10. Rasool, A., UI Islam, J. and Shah, F. A. (2025), "Unravelling relational dynamics between experiential value and customer engagement", *Does customer gender matter? Journal of Marketing Communications*, vol. 31 (6), pp. 634—661. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2261946>

11. Pashchuk, L. (2016), "Marketing-based human resource management strategy development", *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 5 (4 (31)). sR. 33—38. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.-2016.81474>

12. Levchenko, A. V. (2021), "Implementation of personnel marketing based on the marketing mix concept", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 3, pp. 152—157. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-20>

13. Toryanyk, Zh., Savina, A. and Toryanyk, I. (2022), "Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand". *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 1, No. 4, pp. 34—47. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.-20220104.06>

14. Rudenko, M. V., Kravchenko, O. O., Marenych, A. I. and Lakutin, D. V. (2023), "Enterprise Personnel Marketing Management: Challenges and Prospects", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI": zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 26, pp. 128—134. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287419>

15. Kanevs'ka, I. and Khadartsev, O. (2022), "Scientific Approaches to the Value Chain of Educational Services Using Marketing Tools", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-66>

16. Kirdina, O. H. (2011), "Increasing the Consumer Value of Products Based on the Implementation of the Lean Manufacturing Concept", *Visnyk ekonomiky транспорту i promyslovosti*, vol. 35, pp. 136—139.

17. Lassila E., Heikka, E.-L. and Natti, S. (2023), "Supporting value co-creation through interaction during the pre-purchase customer journey: empirical evidence from B2B HR services", *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 38, No. 13, pp. 63—73. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0552>

18. Dong, J.-J., Yan, S.-M., & Yang, X.-W. Influencing Factors and Mechanisms of Value Co-Creation (2024), "Artificial Intelligence-Driven Human Resource Management: A System Dynamics Simulation", *Systems*, vol. 12 (9). R. 352. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090352>

19. WeLoveBrands (2025), "Brand Advocate", available at: <https://welovebrands.com.ua/ua/glosarij/advokat-brendu/#:~:text=Адвокат%20бренду%20-%20будь-яка%20людина,за%20допомогою%20> (Accessed 30 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Прорецензовано / Revised: 18.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26