

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-15>

УДК 005.936.21:331.103.255

**Катерина АСТАФ'ЄВА**

Криворізький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

e-mail: [astafieva@knu.edu.ua](mailto:astafieva@knu.edu.ua)

**Ольга БОНДАРЧУК**

Криворізький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9366-2019>

e-mail: [om\\_bond@ukr.net](mailto:om_bond@ukr.net)

**Олександр АСТАФ'ЄВ**

Державний університет економіки та технологій

<https://orcid.org/0000-0002-2929-3076>

e-mail: [astafiev\\_ou@duet.edu.ua](mailto:astafiev_ou@duet.edu.ua)

**Ганна НІКУЛЬНІКОВА**

Криворізький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0703-5041>

e-mail: [tomskogo3\\_2@ukr.net](mailto:tomskogo3_2@ukr.net)

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ ЯК ЗАСІБ HR-БРЕНДИНГУ

*У статті окреслено актуальність діджиталізації робочого місця як засобу HR-брендингу компанії. Виконано дослідження сучасних підходів до тлумачення терміну HR-брендингу. Встановлено, що під останнім необхідно розуміти сучасний інструментарій формування позитивного уявлення про роботодавця на ринку праці. Враховуючи стан розвитку науково-технологічного процесу, а саме суцільну діджиталізацію, запропоновано визначати діджиталізацію робочого місця як засіб HR – брендингу. Запропоновано під діджиталізацією робочого місця розуміти процес впровадження цифрових технологій та інструментів на робочому місці з метою підвищення ефективності роботи, покращення комунікацій, автоматизації рутинних завдань та покращення досвіду роботи співробітників. Діджиталізація робочого місця відіграє важливу роль у HR-брендингу, оскільки допомагає компаніям залучити та утримати талановитих співробітників. Цифрові технології дозволяють зробити робоче місце привабливішим для потенційних кандидатів, забезпечуючи зручний та сучасний досвід роботи. Крім того, цифрові інструменти в HR-брендингу можуть використовуватися для створення брендівих контенту, навчання, мотивації співробітників, організації онлайн-заходів та багато іншого. Все це допомагає компаніям виділитися на ринку праці та залучити найкращих фахівців. Запровадження діджиталізації робочого місця дозволяє підвищити продуктивність та ефективність праці; поліпшити комунікацію та співробітництво між колегами та відділами; оптимізацію бізнес-процесів та автоматизацію рутинних завдань; збільшення гнучкості та мобільності праці; зниження витрат на паперову документацію та адміністративні витрати; підвищення конкурентоспроможності бізнесу та привабливості для талановитих співробітників. Все перераховане забезпечить створення позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.*

*Ключові слова: діджиталізація, HR-брендинг, робоче місце, імідж, брендинг, роботодавець, ринок, співробітник, переваги, управління*

**Kateryna ASTAFIEVA, Olga BONDARCHUK**

Kyryvi Rih National University

**Oleksandr ASTAFIEV**

State University of Economics and Technology

**Hanna NIKULNIKOVA**

Kyryvi Rih National University

## DIGITALIZATION OF THE WORKPLACE AS A MEANS OF HR-BRANDING

*The article indicates the relevance of the digitalization of the workplace as a means of HR-branding of the company. Researches of modern approaches to the interpretation of the term HR-branding have been carried out. It has been established that the latter should be understood as modern tools for the formation of a positive idea of the employer in the labor market. Taking into account the state of development of the scientific and technological process, namely, continuous digitalization, it is proposed to define the digitalization of the workplace as an HR-branding tool. It is proposed to understand the digitalization of the workplace as the process of introducing digital technologies and tools in the workplace to increase work efficiency, improve communications, automate routine tasks and improve the experience of employees. Workplace digitalization plays an important role in HR-branding as it helps companies attract and retain talented employees. Digital technologies make the workplace more attractive to potential candidates, providing a convenient and modern work experience. In addition, digital tools in HR-branding can be used to create branded content, training, employee motivation, online events, and more. All this helps companies to stand out in the labor market and attract the best specialists. The introduction of digitalization of the workplace will allow: to increase productivity and labor efficiency; improve communication and collaboration between colleagues and departments; optimization of business processes and automation of routine tasks; increasing labor flexibility and mobility; reduced paperwork and administrative costs; increasing the competitiveness of the business and the attractiveness for talented employees. All of the above will ensure the creation of a positive image of the employer in the labor market.*

*Keywords: digitalization, HR-branding, workplace, image, branding, employer, market, employee, benefits, management*

## Постановка проблеми у загальному вигляді

### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В процесі функціонування підприємства, незалежно від виду економічної діяльності, зустрічається з проблемою залучення кваліфікованих кадрів. За останні роки окреслена проблема лише загострюється. З 2022 р. для нашої країни розпочався період випробувань на мужність та стійкість і не тільки громадян, а й бізнесу. Велика кількість працездатного та кваліфікованого населення перебуває у лавах ЗСУ або виїхала за кордон та наразі не планує повернутися. Отже, необхідність у кваліфікованих кадрах лише загострюється і це наштовхує на думку стосовно створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Проблема формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці останнім часом більш загострюється у зв'язку з максимізацією політики відкритості та публічності. Статистичні дослідження показали, що 86% працівників не будуть звертатися або працювати у компанії з поганою репутацією, яка сформувалась на основі думок звільнених працівників. В результаті можна витратити багато часу та коштів на створення потужного бренду вашого продукту або послуги і не набути конкурентоспроможності на ринку праці. У майбутньому це може призвести до втрати цінних кадрів та загалом зниження ефективності діяльності. З метою вирішення окресленого завдання світова економічна теорія пропонує звернутися до HR-брендингу, а сучасний технологічний розвиток – до діджиталізації. Цю роботу пропонуємо присвятити діджиталізації робочого місця в HR-брендингу, що дозволяє залучити та утримати таланти, підвищити ефективність бізнесу та покращити досвід роботи співробітників.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених HR-брендингу, показав, що його основа була закладена у 20-х роках XX століття у Сполучених Штатах Америки. HR-брендинг як явище сучасного економічного середовища, з'явилося нещодавно у Великобританії в 1990-х рр. Перші ідеї щодо HR-брендингу були висвітлені у роботі Саймона Берроу [3] і пізніше детальніше розкриті у книзі в співавторстві з Річардом Мослі «Бренд роботодавця» [4]. Наразі питання HR-брендингу залишається дискусійним та потребує детального дослідження. Саймон Берроу пропонує під HR-брендингом розуміти сукупність переваг, які отримає працівник при працевлаштуванні у компанію. До них відносяться економічні, психологічні та функціональні переваги [4]. Дослідниками наголошується, що позитивний імідж роботодавця на ринку праці є результатом ефективно побудованої системи HR-брендингу. Тому у контексті визначення останнього необхідно розглядити імідж роботодавця як економічну категорію.

Наразі у світовій економічній літературі питанням формування позитивного іміджу роботодавця (employer branding) присвячено багато робіт. Цікавість викликають роботи дослідників: Miles S. J. [13], Backhaus K., Tikoo S. [14], Theurer, Christian P., Andranik Tumasjan, Isabell M. Welpel, and Filip Lievens [15], Martin, Graeme, Paul J. Gollan, and Kerry Grigg [16], Manfred Auer, Gabriela Edlinger, Andreas Mölk [17] та інших. Проблеми формування позитивного іміджу компанії на ринку праці знайшло своє відображення у роботах вітчизняних дослідників: Сорокіна О.В., Мокіна С.М., Татаревської М.С., Сороки О.В., Лосікова О.О. [1], Писаревської Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченка А.В. [5] та інших.

Позитивний імідж підприємства на ринку праці – це складна та багатогранна категорія, що враховує декілька напрямків: економічний, психологічний, функціональний тощо. Процес створення позитивного іміджу (або бренду) забезпечує внутрішній маркетинг, який розглядає компанію як об'єкт, що діє на ринку праці. В свою чергу, принцип внутрішнього маркетингу побудовано на думці, що обслуговування клієнтів на високому рівні можливо лише у випадку, коли працівники задоволені та вмотивовані. Внутрішній маркетинг наголошує, що робочим місцем необхідно управляти аналогічно продукту і компанія повинна використовувати маркетингові методи для розробки робочих місць, що будуть відповідати вимогам співробітників та компаній, які займаються залученням працівників. Виходячи з цього, створення позитивного бренду роботодавця є невід'ємною складовою управління.

HR-брендинг – це розповсюджена практика управління процесом залучення та утримання кваліфікованих працівників за рахунок формування позитивного іміджу (бренда) роботодавця [15]. Сучасні дослідження питання формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці шляхом будівництва дієвого механізму HR-брендингу налічують безліч різноманітних методів, інструментів та стратегій. З розвитком технологічного прогресу поширення набуває використання сучасних систем автоматизації бізнес-процесів і діджиталізації діяльності підприємства. Саме діджиталізація як невід'ємна складова розвитку компанії дозволяє сформувати основу позитивного іміджу компанії за рахунок задоволення вимог потенційних працівників до компанії. Тому при будівстві системи HR-брендингу задля створення позитивного іміджу на роботодавця пропонуємо опиратися саме на діджиталізацію.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є виявлення сутності HR-брендингу як інструменту створення позитивного іміджу (бренду) компанії на ринку праці з метою залучення та утримання кваліфікованих працівників. Висвітлення діджиталізації робочого місця як засобу створення додаткових конкурентних переваг роботодавця та унікальної цінної пропозиції для співробітників.

### Виклад основного матеріалу

Не зважаючи на наявність великої кількості наукових публікацій на тему HR-брендингу, визначення його сутності залишається дискусійним. Дослідники розходяться у думці стосовно проявів HR-брендингу. У економічній літературі лунають ідеї, що HR-брендинг виражається через репутацію (або імідж) компанії на ринку праці [5]; створення найпривабливішого уявлення про підприємство у цільовій групі кандидатів на працевлаштування [9]; формування стратегії корпоративного управління та філософії компанії на ринку праці [7, 8]. Разом з тим дослідники погоджуються, що HR-брендинг є постійним процесом управління залученням кваліфікованих працівників з їх подальшим утриманням [6].

Узагальнюючі різні підходи, пропонуємо під HR-брендингом розуміти постійний процес будівництва позитивного іміджу підприємства (роботодавця) на ринку праці з метою залучення та утримання кваліфікованих кадрів у довгостроковому періоді. Імідж підприємства на ринку праці розглядати з позиції роботодавця, який використовує сучасні інструменти для формування позитивного уявлення про себе у потенційних працівників. При цьому використовуючи різноманітні засоби розповсюдження інформації про свою діяльність, як людинорієнтованого суб'єкту ринкового, що формує попит на трудові ресурси.

Дослідження HR-брендингу, як процесу управління, показало його змістовність та складність. Змістовність виражається у тому, що HR-брендинг є незупинним процесом, що охоплює залучення, утримання, розвиток та використання людських ресурсів [1]. Складність обумовлена постійністю процесу HR-брендингу та необхідністю підлаштовуватися до змін у соціальних, політичних, культурних, екологічних та інших суспільних трендах, як країни так і світу в цілому. Процес глобалізації призводить до необхідності конкурувати за кваліфікованих працівників ширше, ніж межах однієї країни і виходити на світові ринки роботодавців.

Ще однією важливою проблемою при створенні дієвої системи HR-брендингу є неоднорідність та відмінність кожного суб'єкту господарювання. Мова йде про проблему не стільки привабливості роботодавця в цілому, а привабливості окремого робочого місця (або посади). Ця проблема почала загострюватися з початком пандемії COVID-19, коли карантинні обмеження призвели до запровадження дистанційної форми роботи. І стало зрозуміло, що на підприємстві всі посади та робочі місця можна умовно поділити на ті, які можна перевести на віддалену форму роботи та ті, які перевести не можна. Посади, які мали можливість віддаленої форми роботи, отримали додаткові конкурентні переваги за рахунок зниження ймовірності захворювання та витрат працівника на дорогу та харчування у робочий час. Робочі посади, які не отримали такої можливості, зазнали серйозних проблем, пов'язаних з безпекою праці та зростанням захворюваності і, як наслідок, зростання плинності кадрів та зниження продуктивності праці. Тому молоді спеціалісти втратили і так не велику зацікавленість до працевлаштування на виробничі посади.

В результаті отримано ситуацію, коли COVID-19 призвів до зниження привабливості виробничого робочого місця за умови збереження позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. У зв'язку з цим виникає необхідність пропозиції додаткового засобу формування конкурентних переваг робочого місця.

Для виконання цього завдання пропонуємо з початку визначити актуальні вимоги до роботодавця та робочого місця, які ставлять потенційні шукачі роботи. На допомогу у цьому приходять соціальні дослідження, проведені компанією Gradus Research на предмет задоволеності роботою молоді у вітчизняних компаніях [10] та дослідження найкращих роботодавців [12].

Дослідження показали загальні тренди вимог до робочого місця та роботодавців. Встановлено, що при виборі робочого місця потенційні працівники орієнтуються на матеріальне задоволення, наявність розмежування між роботою і вільним часом, а також прозорість, публічність та відкритість роботодавця на ринку праці. Важливим постає період після працевлаштування, коли працівник проходить період адаптації до умов праці, колективу та керівництва. Ефективна система HR-брендингу повинна врахувати окреслені вимоги та розробити власну унікальну конкурентну перевагу або унікальну цінну пропозицію на ринку.

Визначено, що роботодавець має сформувати унікальну цінну пропозицію для співробітника (EVP), яка задовольнить вимоги в обмін на його навички, досвід та знання, які він приносить у компанію. Розроблена цінна пропозиція роботодавця повинна бути чітко сформульована. Вона повинна визначати відносини між працівником та роботодавцем, а саме висвітлювати очікування роботодавця відносно продуктивності праці та поведінки працівника. Працівник повинен розуміти, на яку фінансову компенсацію він може сподіватися, про можливість професійного розвитку, балансу між роботою та особистим життям, почуття належності та інше. Саме цінна пропозиція роботодавця до працівника формує імідж робочого місця та систему HR-брендингу у цілому. Вище наведене можна забезпечити за рахунок запровадження діджиталізації робочого місця, що починається з найму працівника і супроводжує його протягом всього періоду роботи на підприємстві (рисунок 1).

Під діджиталізацією робочого місця пропонуємо розуміти систему автоматизації, діяльність якої направлена на відображення процесу найму працівника на робоче місце у відповідності до встановлених вимог і супровід працівника протягом часу роботи у компанії.

Окремо необхідно відмітити можливість управління процесом адаптації працівника до умов праці та колективу протягом перших місяців роботи. При формуванні позитивного іміджу підприємства на ринку

праці саме діджиталізація робочого місця створить додаткові конкурентні переваги, що будуть використані у HR-брендингу.



Рис. 1. Створення унікальної цінної пропозиції для співробітника шляхом діджиталізація робочого місця

Процес діджиталізації робочого місця як засіб HR-брендингу повинен включати: створення електронного індивідуального кабінету робочого місця (незалежно від посади); інтеграція електронного індивідуального кабінету робочого місця у єдину внутрішню систему управління підприємством.

Використання діджиталізації робочого місця як інструменту формування додаткових конкурентних переваг при HR-брендингу необмежене, адже це надає можливість створити власну цінну пропозицію для співробітника в залежності від робочого місця. Діджиталізація надає можливість швидко адаптуватися до викликів зовнішнього середовища і підлаштовувати вже розроблену пропозицію до вимог ринку праці швидко та без зайвих витрат.

Ще однією перевагою діджиталізації робочого місця є зниження вартості найму працівників за рахунок скорочення періоду адаптації (онбордингу). Адже у загальну вартість найму необхідно включати період онбордингу співробітника, протягом якого продуктивність праці менша за цільову. У деяких випадках сумарна недоотримана продуктивність праці перевищує витрати на залучення або працівник взагалі може звільнитися після місяця роботи. Отже, чим швидше працівник адаптується до роботи, тим скоріше підприємство отримує вигоду від його залучення.

Впровадження діджиталізації робочого місця дозволить спростити процес адаптації та знизити витрати за рахунок:

- ✓ надання шаблонів необхідних документів, забезпечення процесу найму працівника без зайвого негативу та стресу;
- ✓ надання необхідної інформації про посаду, обов'язки, базу даних для роботи тощо, ознайомлення співробітника з його відділом та колегами;
- ✓ створення максимально приємних умов для проходження випробувального строку;
- ✓ залучення співробітника до активної роботи у середині колективу із окремими KPI;
- ✓ ознайомлення з корпоративною культурою та цінностями компанії, тощо.

Таким чином, новий співробітник швидше вийде на цільову продуктивність праці і буде приносити вигоду підприємству, отже вартість його найму знизиться. Отже, діджиталізація робочого місця з точки зору ефективності її запровадження на підприємстві має наступні прояви:

$$t_{\text{адаптації}} \rightarrow \min; \text{ ПП} \rightarrow \max; \text{ В} \rightarrow \min$$

де  $t_{\text{адаптації}}$  – період, протягом якого продуктивність праці найманого працівника досягає цільового значення; ПП – фактична продуктивність праці; В – витрати на найм та адаптацію працівника.

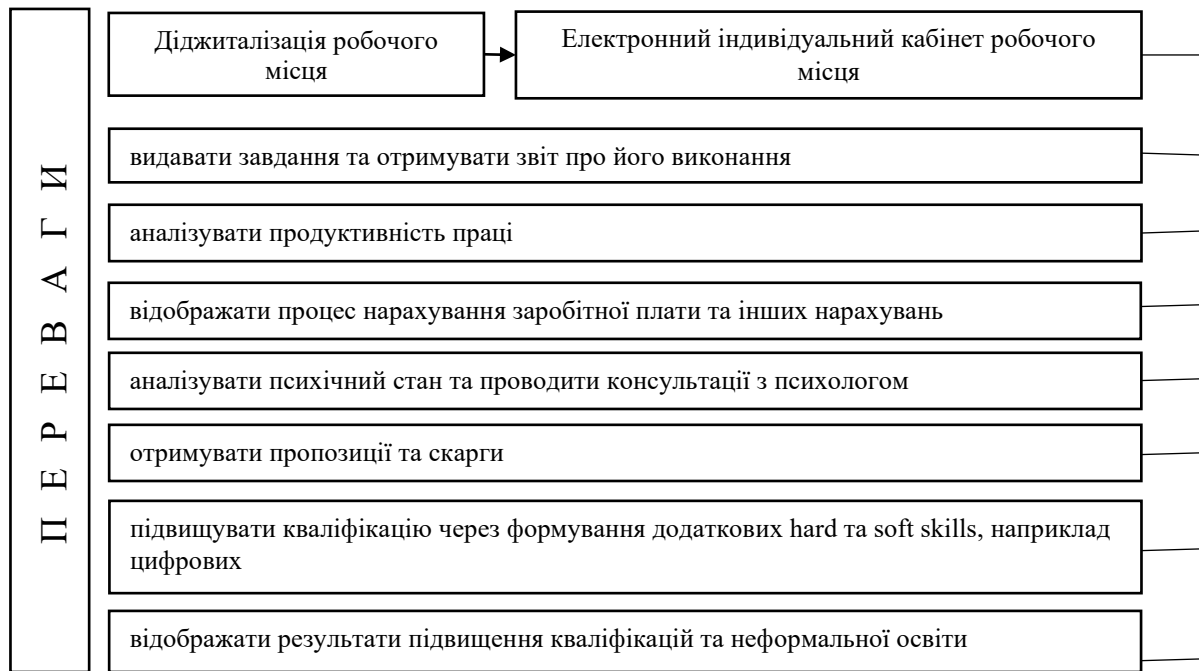


Рис. 2. Переваги запровадження діджиталізації робочого місця як засобу комунікації

Після того, як працівник почав працювати та адаптувався до умови праці, виникає необхідність його утримання на займаній посаді. На цьому етапі HR-брендинг також використовує електронний індивідуальний кабінет робочого місця, але з позиції внутрішнього маркетингу. Діджиталізація робочого місця виступає як інструмент комунікації керівництва з підлеглими та навпаки. Переваги запровадження діджиталізації робочого місця як засобу комунікації зображено на рисунку 2.

Узагальнюючи інформацію, наведено на рисунку 2, можна окреслити наступні переваги у діджиталізації робочого місця:

- ✓ зменшення витрат на комунікацію і збільшення її швидкості і ефективності;
- ✓ забезпечення можливості спілкування в режимі реального часу, незалежно від місця знаходження колег;
- ✓ підвищення рівня залучення та взаємодії між колегами, що допомагає створювати сприятливу робочу атмосферу та підтримувати взаємне розуміння;
- ✓ забезпечення можливості створювати та ділитися цифровим контентом, що сприяє збільшенню креативності та інновацій;
- ✓ підвищення рівня безпеки обміну інформацією, в тому числі захисту від кібератак та збоїв системи;
- ✓ зменшення впливу географічних обмежень на комунікацію, що дозволяє залучати колег з різних країн та регіонів світу;
- ✓ забезпечення можливості ведення інтерактивних зустрічей, конференцій та тренінгів в режимі онлайн, що дозволяє знизити витрати на подорожі та прискорити процес навчання.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку

У світі бізнесу діджиталізація є необхідною складовою будь-якої організації. Вона дозволяє підвищити ефективність роботи, скоротити витрати та забезпечити більш швидке й точне прийняття рішень. Проте, крім цього, діджиталізація може використовуватися як засіб HR-брендингу, тобто створення позитивного іміджу компанії серед потенційних працівників. Один з головних елементів HR-брендингу – це зручність роботи в компанії. Використання сучасних технологій дозволяє створити таке робоче середовище, яке максимально влаштовує співробітників. Наприклад, встановлення програмного забезпечення для віддаленої роботи, використання хмарних технологій та програм для спільної роботи над проектами. Все це полегшує роботу та підвищує зручність для співробітників, що, у свою чергу, підвищує їхню лояльність до компанії.

Діджиталізація робочого місця також сприяє створенню комфортного та безпечного середовища для роботи. Наприклад, використання системи керування доступом та відеоспостереження може забезпечити безпеку співробітників та контроль доступу на територію офісу. Це може покращити імідж компанії та створити додаткову привабливість для потенційних співробітників. Зрештою, використання новітніх технологій також може допомогти у створенні унікальних програм навчання та розвитку персоналу.

Наприклад, навчання за допомогою віртуальної реальності може допомогти співробітникам швидше та ефективніше освоювати нові навички та знання.

### Література

1. Татаревська М. С., Сорока О. В., Лосікова О. О. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації. Економіка та регіон. 2014. № 4. С. 57-61. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/l\\_420\\_36582507.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/l_420_36582507.pdf) (дата звернення 21.02.2023).
2. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/99.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/99.pdf) (21.02.2023).
3. Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.
4. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Wiley, 2005. 232 p.
5. Писаревська Г.І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендінг як складова бізнес стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонський державний університет. 2019. Вип. 33. С. 176-180. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/137/133> (дата звернення 21.02.2023).
6. Мокіна С.М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця. Економіка харчової промисловості. 2014. № 4. С. 57-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2014_4_10) (21.02.2023).
7. De Chernatony L. Ot videniya brenda do ocenki brenda. Strategicheskii protses rosta i usileniya brenda. M.: Gruppya IDT, 2007., С. 47.
8. Punjaisri K., Wilkinson A. The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand. Journal of Brand Management. 2007. Vol. 15(1), p. 57-70. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550110
9. Sullivan J. Building An Employment Brand (Part 1 and 2). URL: <http://www.drjohnsullivan.com>.
10. Які роботодавці привабливі для молодих талантів — результати опитування українських та європейських аудиторій від Gradus Research. Gradus Research: веб-ресурс. URL: [https://gradus.app/documents/315/Gradus\\_NextGen\\_Survey\\_UA.pdf](https://gradus.app/documents/315/Gradus_NextGen_Survey_UA.pdf) (21.02.2023).
11. Астаф'єва К. О., Поліщук І. Г., Астаф'єв О. Ю. Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці за умови створення позитивного іміджу робочого місця. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut. Moderní aspekty vědy: XXVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie. 2023. С. 40-57 URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-27.pdf>
12. 50 найкращих роботодавців 2022 р. Forbes. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179> (19.12.2022).
13. Mosley R.W. Customer Experience, Perceived Organizational Culture and the Employer Brand. Journal of Brand Management, 2007. Vol. 15, p. 123-134/
14. Backhaus K. & Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International. 2004., 9(5), p. 501-517/
15. Theurer Christian P., Andranik Tumasjan, Isabell M. Welpe, and Filip Lievens. 2018. Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. International Journal of Management Reviews 2018. № 20, p. 155–179.
16. Martin Graeme, Paul J. Gollan, and Kerry Grigg. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. The International Journal of Human Resource Management. 2011. № 22. p. 3618–3637.
17. Manfred Auer, Gabriela Edlinger, Andreas Mölk How do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands? Schmalenbach Journal of Business Research. 2021. № 73. p. 47–73. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s41471-021-00107-7.pdf?pdf=button> (19.12.2022).

### References

1. Tatarevska M. S., Soroka O. V., Losikova O. O. HR-brendinh v systemi upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii. Ekonomika ta rehion. 2014. № 4. S. 57-61. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/l\\_420\\_36582507.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/l_420_36582507.pdf) (data zvernennia 21.02.2023).
2. Zhyhalkevych Zh. M., Zalutskiy R. O. Didzhytalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur. Efektyvna ekonomika. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/99.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/99.pdf) (21.02.2023).
3. Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.
4. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Wiley, 2005. 232 p.
5. Pysarevska H.I., Ahramakova N. V., Semenchenko A. V. HR-brendynh yak skladova biznes stratehii pidpriemstva. Naukovyi visnyk Khersonskiy derzhavnyi universytet. 2019. Vyp. 33. S. 176-180. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/137/133> (data zvernennia 21.02.2023).
6. Mokina S.M. Evoliutsiia formuvannia kontseptsii brenda robotodavtsia. Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2014. № 4. S. 57-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2014_4_10) (21.02.2023).
7. De Chernatony L. Ot videniya brenda do ocenki brenda. Strategicheskii protses rosta i usileniya brenda. M.: Gruppya IDT, 2007., S. 47.
8. Punjaisri K., Wilkinson A. The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand. Journal of Brand Management. 2007. Vol. 15(1), p. 57-70. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550110

- 
9. Sullivan J. Building An Employment Brand (Part 1 and 2). URL: <http://www.drjohnsullivan.com>.
  10. Yaki robotodavtsi pryvablyvi dlia molodykh talantiv — rezultaty opytuvannia ukrainskykh ta yevropeiskykh audytorii vid Gradus Research. Gradus Research: veb-resurs. URL: [https://gradus.app/documents/315/Gradus\\_NextGen\\_Survey\\_UA.pdf](https://gradus.app/documents/315/Gradus_NextGen_Survey_UA.pdf) (21.02.2023).
  11. Astafieva K. O., Polishchuk I. H., Astafiev O. Yu. Konkurentospromozhnist pidpriemstva na rynku pratsi za umovy stvorennia pozytyvnoho imidzhu robochoho mistisa. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut. Moderní aspekty vědy: XXVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie. 2023. S. 40-57 URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-27.pdf>
  12. 50 naikrashchykh robotodavtsiv 2022 r. Forbes. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179> (19.12.2022).
  13. Mosley R.W. Customer Experience, Perceived Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 2007. Vol. 15, r. 123-134/
  14. Backhaus K. & Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 2004., 9(5), r. 501-517/
  15. Theurer Christian P., Andranik Tumasjan, Isabell M. Welp, and Filip Lievens. 2018. Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 2018. № 20, r. 155–179.
  16. Martin Graeme, Paul J. Gollan, and Kerry Grigg. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. № 22. r. 3618–3637.
  17. Manfred Auer, Gabriela Edlinger, Andreas Mölk How do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands? *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2021. № 73. r. 47–73. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s41471-021-00107-7.pdf?pdf=button> (19.12.2022).