

## ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

### STUDY OF FACTORS INFLUENCING THE FORMATION OF THE EMPLOYER BRAND

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-2>**Вонберг Т.В.<sup>1</sup>**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Дмитрук С.М.<sup>2</sup>**

к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Лаврухіна І.К.**

здобувач вищої освіти,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Vonberg Tetiana**

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

**Dmytruk Serhii**

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

**Lavrukhina Iryna**

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

*У статті обґрунтовано важливість проведення досліджень щодо вивчення процесів формування та розвитку бренда роботодавця. Доведено вплив бренда роботодавця на процеси залучення та утримання талановитих працівників. Узагальнено дослідження щодо визначення категорії «бренд роботодавця». Основні чинники впливу на бренд роботодавця поділено на внутрішні та зовнішні. До головних внутрішніх віднесено організаційна та корпоративна культура; стиль управління; цінності і місія компанії; внутрішня комунікація; наявність можливостей для кар'єрного розвитку; компенсаційний пакет; розмір компанії; соціальна відповідальність; гарантії збереження робочого місця; гнучкий режим та умови праці. Серед зовнішніх чинників виділено репутація на ринку праці; наявність конкурентів; зовнішня комунікація (PR-стратегія); репутація бренду продукту; зміна попиту на продукцію компанії; політична нестабільність в окремих регіонах; наслідки пандемії COVID-19.*

**Ключові слова:** бренд роботодавця, HR-брендинг, залучення талантів, управління брендом, утримання працівників, фактори впливу.

*The importance of conducting research on the processes of formation and development of the employer brand is substantiated in the article. The impact of the employer brand on the processes of attracting and retaining talented employees has been proven. The employer brand is defined as an important component of the company's competitiveness and success. Among the main benefits of the HR brand for the company are reduced costs for attracting and retaining highly qualified personnel; increased employee loyalty and reduced personal risks; expanded investment opportunities; and stakeholder support. It has been found that employer brand management is a rather complex process that requires systematic research, analysis and results of which have a long-term perspective. The research on the definition of the category "employer brand" has been generalized. The employer brand is considered to be a certain image that carries generalized information about the company as a whole, the working environment it creates, the possibility or lack of career development, and the corporate culture. The author proves the importance of the labor market positioning process, which includes a set of measures aimed at determining the competitive advantages of an enterprise in the labor market and their practical implementation with a view to creating an attractive image of the company as an attractive employer. The main factors influencing the employer brand are divided into internal and external. The main internal factors include organizational and corporate culture; management style; company values and mission; internal communication; availability of career development opportunities; compensation package; company size; social responsibility; job security; flexible working hours and working conditions. Among the external factors are the following: reputation in the labor market; presence of competitors; external communication (PR strategy); product brand reputation; changes in demand for the company's products; political instability in certain regions; and the effects of the COVID-19 pandemic. It is proved that successful employer brand management requires an integrated approach to forming a value proposition for employees and meeting their needs and expectations.*

**Key words:** employer brand, HR-branding, talent acquisition, brand management, employee retention, factors of influence.

**Постановка проблеми.** Формування бренду роботодавця та управління цим процесом є актуальною та важливою проблематикою в сучасному бізнес-середовищі. Беззаперечно, цей процес включає в себе розробку та реалізацію стратегій та практик, спрямованих на залучення та утримання талановитих працівників компанії, результати роботи яких безпосередньо впливають на формування прибутку. Ефективне управління брендом роботодавця сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку праці, залученню кращих фахівців, зниженню показників плинності кадрів та підвищенню рівня задоволеності працівників.

Необхідність ґрунтовних досліджень через призму означеної проблематики обумовлена декількома факторами. По-перше, сучасна економіка знаходиться в стані постійних змін та

зростаючої конкуренції, що вимагає від організації звернути більше уваги на залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Потреба в талановитих спеціалістах, незважаючи на численні перепони, стає все більшою, тому важливо вивчати ефективні методи залучення талантів. По-друге, як засвідчують проведені опитування, сучасні працівники дуже прискіпливо підходять до вибору майбутнього роботодавця та активно оцінюють організації з точки зору їхнього бренду як роботодавця. По-третє, швидкий технологічний розвиток та зміни в організаційних структурах призводять до появи нових викликів у сфері управління брендом роботодавця. Зростає вплив соціальних мереж, онлайн-платформ та інших інструментів комунікації на формування іміджу роботодавця. Дослідження в цій царині дозволить виявити найбільш ефективні стратегії

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

та інструменти для побудови та збереження бренда роботодавця.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні існують численні дослідження процесу формування та розвитку бренда роботодавця, зокрема, аналізом різних аспектів бренда роботодавця займалися І.О. Варіс [1], О.І. Кравчук [1; 3], А. Безус [5], Н. Сичова [5], О.І. Драган [6], О.М. Соломка [6], Л.В. Мазник [6], Н.М. Самолюк [7; 8; 16], І.О. Сало [9], О.В. Хитра [2; 11], С.Г. Фірсова [10], С.О. Цимбалюк [12] тощо.

Разом із тим, незважаючи на наявні наукові дослідження, що розкривають процес формування бренда роботодавця з різних сторін, лишаються недостатньо вивченими окремі напрями досліджуваної проблематики. Зокрема, ґрунтовних досліджень потребує питання визначення чинників впливу на формування бренда роботодавця.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення категоріального апарату в рамках предмета дослідження та аналіз чинників впливу на формування бренда роботодавця.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі бренд роботодавця стає необхідним елементом для тих компаній, які воліють бути конкурентоспроможними та успішними. Його важливість обумовлена викликами ринку праці та зростаючими потребами кандидатів на вакантне робоче місце у належних умовах та за гідну оплату праці, професійному та особистісному розвитку тощо. Завдяки розмаїттю компаній з різними фінансовими показниками, соціальним впливом та умовами праці, вибір постає для кандидатів доволі складним завданням. Сучасна економіка характеризується високим ступенем конкуренції, що, очевидно, вимагає від підприємств та організацій здійснення ефективних заходів для зміцнення лояльності, привернення уваги до компанії та відданості потенційних та наявних працівників [4, с. 138].

З огляду на те, що тема формування та управління брендом роботодавця є відносно новою для багатьох фахівців з менеджменту персоналу, то її теоретико-методологічна база все ще формується.

Основною метою бренда роботодавця є створення цілісної основи, необхідної для управління компанією, щоб визначити пріоритети та зосередитись на них, збільшити продуктивність, спростити процес пошуку персоналу, забезпечити його залученість та сформувати лояльності до компанії з боку всіх стейкхолдерів [9, с. 94].

Дослідивши наявні трактування категорії «бренд роботодавця», що подані як українськими, так і зарубіжними вченими, прийшли до висновку, що найточніше визначила категоріальний апарат професор С.О. Цимбалюк, яка під брендом роботодавця розуміє «стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, сформований на

основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці» [12, с. 249]. Отже, можемо стверджувати, що «бренд роботодавця» доречно розглядати як певний образ, який несе за собою узагальнену інформацію про компанію в цілому, середовище для праці, яке вона створює, можливість або відсутність кар'єрного розвитку, корпоративну культуру тощо.

Очевидно, що бренд роботодавця є продуктом підприємства, який має на меті забезпечити його популярність серед цільової аудиторії – наявних та потенційних працівників. Для досягнення цієї мети необхідно перетворити його в привабливу марку, що викликає зацікавленість серед кінцевих споживачів – працівників.

В свою чергу, HR-брендинг доцільно розглядати, як комплекс заходів, спрямованих на залучення та утримання талановитих працівників компанії, а також на побудову позитивного іміджу та формування корпоративної культури. Мова йде перш за все про забезпечення результативного зворотного зв'язку зі співробітниками; розробку ефективної системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної складової), оцінювання персоналу, а також системи розвитку та навчання працівників (тренінги, наставництво тощо); інформаційну прозорість; залучення персоналу до життя організації та формування у працівника позитивного ставлення до компанії, посилення лояльності.

Доволі багато компаній на сьогодні все ще просувають брендинг роботодавця переважно, як функцію залучення талантів та/або рекрутингу. Компанії дотримуються такої точки зору зазвичай через недостатню обізнаність про переваги брендингу роботодавця впродовж усього трудового шляху працівника в компанії.

Зосередження брендингу роботодавця лише на залученні талантів зазвичай призводить до покращення процесу рекрутингу та адаптації, який, як правило, має дуже незначний вплив на культуру та бізнес-показники. Ситуація погіршується ще й тим, що керівники дуже мало знають про брендинг роботодавця, тому він перетворюється на оперативний проєкт, який по факту просто наявний у відділі кадрів, але, на жаль, має дуже незначний вплив на ефективність бізнесу [13].

Очевидно, що бренд роботодавця має три основні цільові аудиторії, на які він зорієнтований: потенційні кандидати, працюючий персонал та колишні працівники. Компанія формує свою ціннісну пропозицію, виокремлюючи унікальні

переваги роботи в організації для кожної з цих цільових аудиторій [1].

Процес формування та розвитку бренда роботодавця включає в себе важливий аспект – позиціонування на ринку праці, що включає в себе комплекс заходів, спрямованих на визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці та їх практичне втілення з метою створення привабливого іміджу компанії як привабливого роботодавця.

Зі зростанням дефіциту талантів у всьому світі ми спостерігаємо, що багато компаній наслідують успішні практики формування бренду роботодавця таких компаній, як Google, IBM, Marriott, 3M та EY, а спеціалісти з управління персоналом усвідомили цінність стратегії бренду роботодавця для прибутковості та сталого розвитку.

Отже, бренд роботодавця компанії, як ніколи, важливий в сучасних умовах дефіциту талантів. А тому дослідження основних чинників впливу на нього є важливим та актуальним завданням для компаній.

Ми пропонуємо розглянути дослідження Randstad Employer Brand Research у 2022 році, що дозволить нам знайти відповідь на запитання: що, окрім винагороди, приваблює таланти в організацію?

В сучасному бізнес-середовищі роботодавцям потрібно запропонувати співробітникам переконливу ціннісну пропозицію, щоб бути конкурентоспроможними у питанні перш за все залучення кваліфікованих кадрів. Роботодавці вважають, що конкурентоспроможність на сучасному ринку праці набагато складніша, ніж у попередні роки. Заробітна плата, відповідно до результатів опитування, є найважливішим фактором у виборі працівниками пропозицій про роботу. Проте, є і інші фактори, які суттєво впливають на процес вибору роботодавця. Зокрема, велика чисельність працівників, особливо покоління Z та міленіалів, хочуть мати роботу, яка дозволить їм бути щасливими. Дійсно, більшість опитаних (57%) надають пріоритет балансу між роботою та особистим життям. Майже стільки ж (55%) вважають, що безпека на робочому місці є критично важливою [15].

Роботодавців також цінують за надання гарантій зайнятості (69%), фінансову стабільність (68%), підтримку репутації (63%), приємну робочу атмосферу (63%) тощо [15].

Основні чинники, які впливають на бренд роботодавця, можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні, основні з них ми представимо в табл. 1.

Як стверджують науковці, компанії, які дають більше можливостей своїм працівникам висловлювати своє незадоволення, пов'язане, наприклад, з умовами праці, з більшою ймовірністю утримують своїх працівників, тобто ймовірніше, що працівники залишаться працювати в такій організації, навіть незважаючи на певні невдоволення, оскільки вони відчують, що організація має ефективну систему внутрішньої комунікації. Цілком очевидно, що, формуючи бренд роботодавця, керівництво повинно вміти ефективно працювати в міжособистісній, груповій, організаційній та міжкультурній комунікації. Адже, ефективна комунікація не лише покращує ідентичність, яку працівник асоціює з компанією, але й створює середовище, в якому панують відкритість і довіра [14].

Разом із тим гнучкий режим праці дає можливість працівнику самостійно вирішувати яким чином і як довго він буде працювати над вирішенням завдання. В більшості випадків, при наданні можливості корегувати режим праці, працівники навчаються збалансовувати робочі моменти з особистим життям, що впливає на їх рівень задоволеності та зниження рівня абсентеїзму, працівники стають більш лояльними до компанії, як результат – формується позитивний бренд роботодавця [14].

Також до внутрішніх чинників, що впливають на формування бренду роботодавця варто віднести культуру як організаційну, так і корпоративну; стиль управління в компанії; цінності та місію; наявність можливостей для кар'єрного розвитку; компенсаційний пакет; розмір компанії; соціальна відповідальність; гарантії збереження робочого місця.

Розглядаючи зовнішні чинники, хочемо окремо зупинитися на тісному зв'язку між брендом роботодавця та товарним брендом, тобто брендом

Таблиця 1

**Чинники впливу на бренд роботодавця**

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційна та корпоративна культура;</li> <li>– стиль управління;</li> <li>– цінності і місія компанії;</li> <li>– внутрішня комунікація;</li> <li>– наявність можливостей для кар'єрного розвитку;</li> <li>– компенсаційний пакет;</li> <li>– розмір компанії;</li> <li>– соціальна відповідальність;</li> <li>– гарантії збереження робочого місця;</li> <li>– гнучкий режим та умови праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– репутація на ринку праці;</li> <li>– наявність конкурентів;</li> <li>– зовнішня комунікація (PR-стратегія);</li> <li>– репутація бренду продукту;</li> <li>– зміна попиту на продукцію компанії;</li> <li>– політична нестабільність в окремих регіонах;</li> <li>– наслідки пандемії COVID-19.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [15]

продукту. Вплив товарного бренда на бренд роботодавця має прямий характер, потужний та впізнаваний товарний бренд сприяє позитивному сприйняттю бренда роботодавця, оскільки його присутність на ринку праці є ознакою привабливості компанії. І навпаки, – наприклад, наявність конфліктних ситуацій або проблем з продуктами або послугами компанії, негативно впливають на репутацію компанії в цілому. Це, в свою чергу, негативно впливає на бренд роботодавця та ускладнює привабливість компанії для кваліфікованих і компетентних фахівців [12, с. 249].

Крім того, PR-стратегія допомагає збільшити пізнаваність та усвідомленість про бренд роботодавця серед потенційних працівників, а також сприяє формуванню та зміцненню репутаційного капіталу бренда роботодавця. Набута позитивна репутація створює довіру серед працівників, клієнтів, партнерів та громадськості загалом. Це може мати велике значення при залученні та утриманні талановитих фахівців, а отже є важливим чинником впливу на бренд компанії як роботодавця.

У контексті пандемії COVID-19, умови праці значно змінилися. Це також вплинуло та продовжує впливати на ціннісну пропозицію роботодавця, оскільки змінюється попит на певні пільги та умови праці. У зв'язку з цим, компанії активно оновлюють свою пропозицію роботодавця, додаючи нові або змінюючи існуючі пільги, щоб відповідати зміненим умовам та вимогам.

Використовуючи синергетичний потенціал HR-бренда, компанія отримує певні переваги від:

- зниження витрат на залучення та утримання висококваліфікованого персоналу;
- покращення якості трудового життя, соціально-психологічної атмосфери в колективі та зниження плинності кадрів, що підвищує продуктивність праці в цілому;
- посилення лояльності співробітників і зменшення особистих ризиків;
- стимулювання інноваційних HR-технологій та запуску перспективних HR-проектів;
- розширення інвестиційних можливостей;
- отримання підтримки зацікавлених сторін.

Синергія може мати негативний вплив, якщо інвестиції в розвиток HR-бренда не є результативними, що призводить до погіршення репутації компанії як роботодавця та втрати конкурентних переваг [2, с. 76]. Тому для забезпечення ефективної політики управління персоналом та збереження конкурентоспроможності підприємства необхідно створити позитивний імідж компанії не лише серед бізнес-партнерів, а й на ринку праці.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління брендом роботодавця є доволі складним процесом, який вимагає систематичного дослідження, аналізу та результати якого мають довгострокову перспективу.

Процес управління брендом роботодавця є комплексним набором заходів, ефективність яких є доволі суб'єктивним явищем і в більшості випадків залежить від цільової аудиторії, на яку вони спрямовані. Особлива увага приділяється позиціонуванню бренда роботодавця на ринку праці, що включає визначення конкурентних переваг компанії та їх реалізацію з метою формування привабливого іміджу роботодавця та конкурентоспроможної ціннісної пропозиції роботодавця.

Дослідження показали, що окрім заробітної плати, інші фактори, такі як баланс між роботою та особистим життям, гарантія збереження робочого місця, корпоративна культура та робоча атмосфера, є важливими для працівників при виборі роботодавця. Отже, успішне управління брендом роботодавця вимагає комплексного підходу до формування ціннісної пропозиції для працівників та задоволення їхніх потреб і очікувань.

Основні чинники впливу на бренд роботодавця включають конкурентоспроможність компанії, соціальну відповідальність, зовнішню комунікацію (PR-стратегію), репутацію бренду продукту, зміну попиту на продукцію компанії, політичну та економічну ситуацію в окремих регіонах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Варіс І.О., Кравчук О.І., Спіріна К.Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28> (дата звернення: 07.06.2023).
2. Вихованчук М.В., Хитра О.В. Синергетичний контекст HR-брендингу. *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки*. 2019. С. 73–76.
3. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 302–309.
4. Джулай М.В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 136–140.
5. Джулай М.В., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 6(47). С. 433–446.
6. Драган О.І., Соломка О.М., Мазник Л.В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 111–115.
7. Самолюк Н.М., Міщук В.А. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. Вип. 1(93). С. 156–167.
8. Самолюк Н.М., Міщук В.А., Найчук С.О. Оцінка задоволеності працівників HR-брендом: методичні засади та можливості застосування в управлінні компанією. *Вісник Національного університету*

водного господарства та природокористування. 2021. Вип. 2(94). С. 198–211.

9. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78) С. 92–96.

10. Фірсова С.Г. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2020/53](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/53) (дата звернення: 07.06.2023).

11. Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 149–156.

12. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.

13. Brett Minchington. 15 Employer Branding Best Practices You Need to Know. URL: <https://www.ere.net/articles/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know> (дата звернення: 15.05.2023).

14. Diwakar Singh. A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/331306592\\_A\\_Literature\\_Review\\_on\\_Employee\\_Retention\\_with\\_Focus\\_on\\_Recent\\_Trends](https://www.researchgate.net/publication/331306592_A_Literature_Review_on_Employee_Retention_with_Focus_on_Recent_Trends) (дата звернення: 15.05.2023).

15. Randstad Employer Brand Research 2022. URL: <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-global-report-2022> (дата звернення: 15.05.2023).

16. Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., Mishchuk, V. Employer brand: key values influencing intention to join the company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2022. Vol. 17. No. 1. P. 61–72.

#### REFERENCES:

1. Varis I.O., Kravchuk O.I., Spirina K.E. (2022) Cyfrove seredovyshhe rozvytku brendu robotodavcya [Digital environment of employer brand development]. *Економіка та суспільство* [Economy and society] (electronic journal), no. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28> (accessed 7 June 2023).

2. Vykhovanchuk M.V., Khytra O.V. (2019) Synerghetychnyj kontekst HR-brendynghu [Synergistic context of HR-branding]. *Nauka ta intelektualnyj kapital u systemi faktoriv transformaciji ekonomik*, pp. 73–76.

3. Voloboieva I.O., Kravchuk O.I., Varshava D.V. (2021) Cinnisnyj vymir brendu robotodavcya: vplyv na zaluchennja personalu [Value dimension of the employer's brand: influence on staff attraction]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 302–309.

4. Dzhulai M.V. (2021) Konceptija brendu robotodavcya dlja vypusknykiv osvitnikh zakladiv [The concept of employer brand for graduates of educational institutions]. *Економіка та держава*. no. 2, pp. 136–140.

5. Dzhulai M.V., Sycheva A., Bezus A., Sycheva N. (2022) Strateghija rozvytku brendu robotodavcya pid chas vjiny ta v povojennyj chas [Strategy of employer brand development during the war and in the postwar

period]. *Finansovo-kredytna dijajnistij: problemy teoriji ta praktyky*, no. 6 (47), pp. 433–446.

6. Dragan O.I., Solomka O.M., Maznyk L.V. (2022) Brend robotodavcya pidprijemstv kharchovoji promyslovosti [Employer brand of food industry enterprises]. *Infrastruktura rynku*, no. 67, pp. 111–115.

7. Samolyuk N.M., Mishchuk V.A. (2021) Osoblyvosti formuvannja ta rozvytku brendu robotodavcya [Peculiarities of the formation and development of the employer brand]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu vodnogho ghospodarstva ta pryrodokorystuvannja*, no. 1(93), pp. 156–167.

8. Samolyuk N.M., Mishchuk V.A., Naychuk S.O. (2021) Ocinka zadovolnosti pracivnykiv HR-brendom: metodychni zasady ta mozhlyvosti zastosuvannja v upravlinni kompanijeju [Assessment of employee satisfaction with HR-brand: methodological principles and possibilities of application in company management]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu vodnogho ghospodarstva ta pryrodokorystuvannja*, no. 2(94), pp. 198–211.

9. Salo Y.V. (2022) Osoblyvosti formuvannja brendu robotodavcya [Peculiarities of the employer's brand formation]. *Naukovyj pohljad: ekonomika ta upravlinnja*, no. 2(78), pp. 92–96.

10. Firsova S.G. (2020) Strateghichni aspekty upravlinnja brendom robotodavcya [Strategic aspects of employer brand management]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy] (electronic journal), no. 9. Available at: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2020/53](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/53) (accessed 7 June 2023).

11. Khytra O.V. (2019) Synerghija brendu robotodavcya i brendu personalu jak rezuljtat uspishnogho HR-brendynghu na pidprijemstvi [Synergy of employer brand and staff brand as a result of successful HR-branding at the enterprise]. *Економіка та підприємництво*, no. 4, pp. 149–156.

12. Tsybaliuk S.O. (2015) Doslidzhennja ta formuvannja brenda robotodavcya: teoretyko-prykladni aspekty [Research and formation of the employer brand: theoretical and applied aspects]. *Problemy ekonomiky*. no. 4, pp. 247–252.

13. Brett Minchington. 15 Employer Branding Best Practices You Need to Know. Available at: <https://www.ere.net/articles/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know> (accessed: 15.05.2023).

14. Diwakar Singh. A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. 2019. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/331306592\\_A\\_Literature\\_Review\\_on\\_Employee\\_Retention\\_with\\_Focus\\_on\\_Recent\\_Trends](https://www.researchgate.net/publication/331306592_A_Literature_Review_on_Employee_Retention_with_Focus_on_Recent_Trends) (accessed: 15.05.2023).

15. Randstad Employer Brand Research 2022. Available at: <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-global-report-2022> (Accessed: 15.05.2023).

16. Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., Mishchuk, V. (2022), "Employer brand: key values influencing intention to join the company", *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol. 17, no. 1, pp. 61–72.