

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.49>

УДК 339.13.024.331.58

О. О. Подолян,
аспірант, Національний технічний університет України
“Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7005-507X>

О. В. Зозульов,
к. е. н, професор, професор кафедри промислового маркетингу,
Національний технічний університет України
“Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7087-2080>

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК АКТИВ ПІДПРИЄМСТВА

О. Podolian,
PhD student of the Department of Industrial Marketing, National Technical
University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
О. Zozulov,
PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Industrial Marketing,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

EMPLOYER BRAND AS A CORPORATE ASSET

У статті досліджено вплив бренду роботодавця, як одного з ключових активів підприємства, на фінансові результати підприємства в період посиленої конкуренції за висококваліфіковані кадри на ринку праці та сучасних тенденцій зміни поведінки кандидатів. Визначено сутність бренду роботодавця, як маркетингового інструментарію, що забезпечує підприємство конкурентними перевагами на ринку праці в залученні та ефективному управлінні людським капіталом. На основі аналізу наукових праць іноземних дослідників визначено структурні елементи інтелектуального капіталу підприємства. Побудовано модель впливу бренду роботодавця на ці ключові елементи: людський капітал, що характеризується певним набором знань та навичок; структурний капітал, який охоплює організаційну підтримку та інфраструктуру для швидкого впровадження інновацій та збільшення продуктивності праці; капітал відносин, що складається з товарного та корпоративного брендів. Досліджено взаємозалежність між брендом роботодавця та інтелектуальним капіталом підприємства. Виокремлено дві основні групи суб'єктів, на які бренд роботодавці здійснює багатовимірний вплив: поточні працівники та потенційні кадри. Окремо для кожної групи визначено та описано ключові активи впливу бренду роботодавця. Серед активів впливу на внутрішню аудиторію зазначено такі: лояльність, прихильність, впізнаваність, диференційованість та імперативність впливу, а на зовнішню аудиторію - відомість, прихильність, пізнання, диференційованість та імперативність впливу. Визначено для кожного активу соціально-психологічні ефекти, на яких вони ґрунтуються. Досліджено, як активи бренду роботодавця впливають на прибуток компанії. Зазначено інструменти та метрики, за допомогою яких можна виміряти впливу активів бренду роботодавця на фінансові результати підприємства.

The article examines the impact of employer branding, as one of the key assets of a company, on its financial performance amid intensified competition for

highly skilled employees in the labour market and contemporary shifts in candidate behaviour. The essence of employer branding is defined as a marketing tool that provides a company with competitive advantages in attracting and effectively managing human capital. Based on the analysis of scientific works by foreign researchers, the structural elements of a company's intellectual capital are identified. A model is constructed showing the impact of employer branding on these key elements: human capital, characterized by a specific set of knowledge and skills; structural capital, which encompasses organizational support and infrastructure for rapid innovation implementation and increased productivity; and relational capital, comprising product and corporate brands. The interdependence between employer branding and the intellectual capital of an enterprise has been examined, with particular emphasis on its impact on the company's financial performance. Two main groups of stakeholders that are multifacetedly influenced by employer branding are distinguished: current employees and potential candidates. For each group, the key assets influenced by employer branding are identified and described. Among the assets impacting the internal audience are loyalty, commitment, recognition, differentiation, and imperative influence. Among the assets influencing the external audience are identified as follows: awareness, favourability, cognition, differentiation, and imperative influence. For each asset, the key socio-psychological effects underpinning them have been identified. These include: the fear of the new and unknown effect; the value congruence effect; the social attachment effect; the comfort effect; the value acceptance effect; the recognition effect; the sense of belonging effect; the touchpoint effect; the engagement effect; the know-how effect; the shared purpose effect; the accumulated social trust effect; the social proof effect; the prior experience effect; the social responsibility effect; the open communication effect; the shared purpose effect, among others. The study investigates how employer brand assets affect company profit. Tools and metrics for measuring the impact of employer brand assets on the company's financial results are indicated.

Ключові слова: бренд роботодавця, активи бренду роботодавця, соціально-психологічні ефекти бренду роботодавця, прибуток компанії

Keywords: employer brand, employer brand assets, socio-psychological effects of the employer brand, company profit

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах близько 75% компаній-роботодавців мають труднощі з підбором кадрів, а 54% топ-менеджерів із управління людськими ресурсами очікують погіршення згаданої проблеми, особливо в сферах інженерії та ІТ [1, 2]. Основними причинами негативної динаміки є посилення конкуренції за висококваліфікованих працівників на ринку праці, зростання “робочої міграції”, трансформування потреб, очікувань і пріоритетів кандидатів. Тому, підприємства зіштовхуються з необхідністю переглянути власні стратегії із управління людськими ресурсами, які базуються на “константах»: працівники не змінюватимуть поточне місце роботи роками, єдиною мотивацією для них є заробітна плата тощо. Все частіше компанії зазначають важливість формування позитивного бренду роботодавця, зокрема згідно з дослідженнями брендингової компанії Universum 78% компаній визначають розвиток бренду роботодавця головним пріоритетом [3]. Попри це, підприємства вбачають певну ризикованість капіталовкладень у бренд роботодавця, через недостатнє розуміння його взаємозв'язку з фінансовими результатами. Тому, дослідження бренду роботодавця, як одного із ключових активів компанії, має теоретичне і практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням впливу бренду роботодавця на ключові процеси підприємства та їх результатів займалися науковці з різних країн. Серед українських дослідників варто зазначити Цимбалук С., Білорус Т., Джулай М., Самолук Н., Міщук В. та Безус А. Розглядаючи іноземних науковців, вагомий вклад зробили Барроу С., Амблер Т., Мослі Р., Мічінгтон Б., Салліван Дж., Дзенополяка В., Огнянович

Ж., Дзенополяк О. та Краус С. Проте детальний аналіз їхніх напрацювань дозволив виявити відсутність фокусу на бренді роботодавця, як ключовому активі підприємства, що всебічно впливає на прибуток компанії.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження впливу бренду роботодавця та його активів на формування прибутку підприємства. Тому, поставлено наступні завдання:

- дослідити взаємозалежність між брендом роботодавця та інтелектуальним капіталом підприємства;
- визначити ключові активи бренду роботодавця для різних груп суб'єктів;
- виокремити основні соціально-психологічні ефекти, на яких базується бренд роботодавця
- показати вплив активів бренду роботодавця на прибуток підприємства
- надати інструменти і метрики, які відображатимуть згаданий вплив.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бренд роботодавця являє собою маркетинговий інструментарій, який посилює конкурентоспроможність підприємства на ринку праці для залучення та ефективного управління людським капіталом [4].

У одній із праць зарубіжних вчених Дзенополяка В., Огнянович Ж., Дзенополяк О. та Краус С. бренд роботодавця розглядається через аспект взаємозалежності структурних елементів інтелектуального капіталу (ІК) підприємства. Серед його складових виділяють:

- *Людський капітал* (англ. human capital). Він характеризується певним набором навичок і знань. Інвестиції у бренд роботодавця дозволяють підприємцям-роботодавцям отримати необхідну експертизу, збільшити залученість та забезпечити зростання продуктивності персоналу, тим самим створюючи можливості для максимізації прибутку. Крім того, умови праці, які є невід'ємною частиною стратегії бренду роботодавця,

впливають на привабливість компанії як роботодавця на ринку праці, сприяючи залученню висококваліфікованих кадрів.

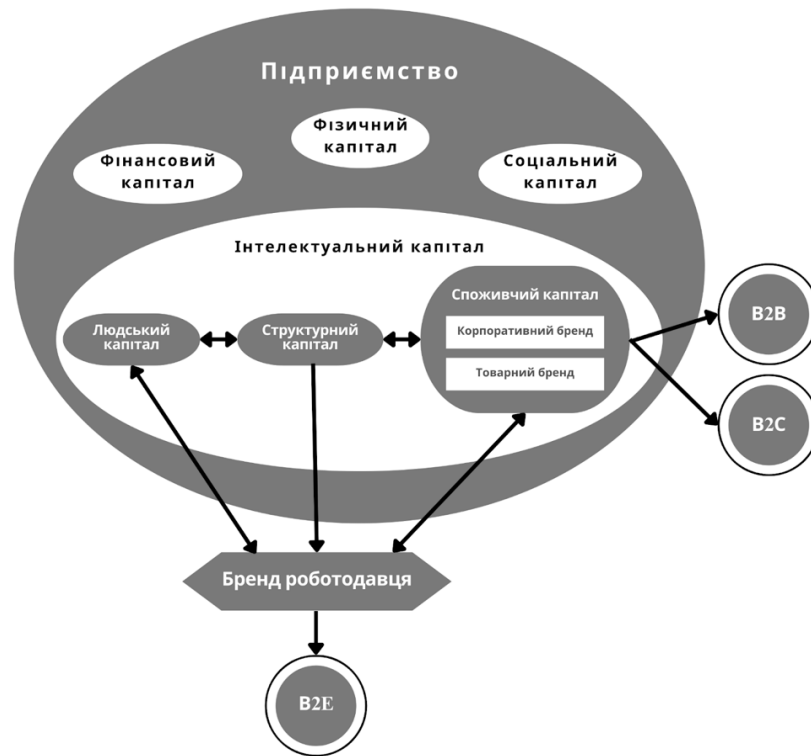


Рисунок 1. Модель впливу бренду роботодавця на інтелектуальний капітал підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

- *Структурний капітал* (англ. structural capital). Він охоплює організаційну підтримку та інфраструктуру (включаючи організаційні механізми, програмне забезпечення, структуру тощо), необхідні для того, щоб підприємство могло швидко впроваджувати інновації та збільшувати продуктивність праці за рахунок підвищення мотивації персоналу. Структурний капітал посилює конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Крім того, бренд роботодавця, в свою чергу, впливає на залученість та мотивацію працівників до пошуку інноваційних рішень для вирішення проблем, створювати патенти для покращення структурного капіталу.

- *Капітал відносин* (англ. relational capital). Він складається з товарного та корпоративних брендів. Бренд роботодавця впливає на капітал відносин опосередковано та прямо. Окрім того, що він є частиною корпоративного бренду (створення іміджу компанії, як роботодавця, на ринку праці) для залучення висококваліфікованих кадрів та прискорення процесу закриття вакансій, бренд роботодавця є важливим інструментарієм створення цінності для персоналу. В останніх підвищується бажання виконувати роботу якнайкраще та ідентифікувати себе з компанією-роботодавцем. Це питання набуває особливої актуальності в контексті безпосередньої взаємодії персоналу із клієнтами компанії-роботодавця, коли з'являється позитивна кореляція між силою бренду роботодавця та лояльністю клієнтів – позитивно впливає на фінансові показники компанії. Крім того, отримання позитивного досвіду персонал, через впровадження стратегії бренду роботодавця, може впливати на відносини компанії з контактними аудиторіям. Наприклад, збільшення прихильності до компанії-роботодавця, що забезпечує останнього певними “плюшками”: знижки на сировину від постачальників, можливість бронювання персоналу під час війни, пріоритетність у закритті вакансій компанії-роботодавця рекрутинговими агентствами тощо.

Розглядаючи бренд роботодавця, як на одного з ключових активів, що обумовлює фінансові результати підприємства, потрібно враховувати його багатовимірний вплив. Тому, визначимо та проаналізуємо активи в частині їхнього впливу на дві основні групи суб'єктів: працівники компанії та потенційні кандидати:

1. *Вплив бренду роботодавця на працівників компанії.* Згідно з дослідженням Морган Б. підприємства, у яких більше 60% персоналу зацікавлені роботою, займають лідерські позиції в наданні клієнтського досвіду [6]. Це свідчить пряму залежність бренду роботодавця та фінансових результатів компаній через підвищення рівня задоволеності клієнтів. Серед

активів бренду роботодавця при взаємодії з персоналом компанії можна виділити:

- ◇ Лояльність – це міра, яка характеризується позитивним ставленням персоналом до підприємства-роботодавця, за якої вони будуть відтерміновувати зміну поточного місяця роботи в довгостроковій перспективі. Досліджуючи актив, можна виділити чотири основні соціально-психологічні ефекти, на яких він ґрунтується: ефект боязні нового та невідомого, що визначає страх до майбутньої невизначеності та втрати поточного рівня життя; ефект відповідності цінностей, коли цінності персоналу та роботодавця збігаються; ефект справедливості, де працівники впевнені в їхньому справедливому винагородженні за досягнення цілей; ефект прив'язаності, коли існує емоційний зв'язок між працівниками та їх керівництвом.
- ◇ Прихильність – це рівень задоволеності компанією-роботодавцем, що дозволяє відтерміновувати зміну поточного місця роботи персоналом при появі альтернатив. Серед ефектів можна виділити наступні: ефект соціальної прив'язаності, що зменшує бажання змінити поточного місця роботи; ефект комфорту, коли персонал не бажає змінювати звичні умови праці; ефект прийняття цінностей, де формується позитивне ставлення до роботодавця за наявності спільних цінностей; ефект відзнаки, коли досягнення працівників помічають та винагороджують – підвищує рівень задоволеності персоналу.
- ◇ Впізнаваність – це рівень обізнаності персоналу про важливі складові компанії, такі як цінності, цілі тощо, що формує довгостроковий зв'язок на основі причетності до досягнень підприємства, узгодженості особистісних цілей зі стратегією роботодавця та зростанні залученості в корпоративне життя. Соціально-психологічними ефектами впізнаваності є: ефект приналежності, коли працівники ідентифікують себе з роботодавцем; ефект часу, де існує залежність між часом та емоційний зв'язком; ефект точок дотику, коли зі збільшення точок

дотику з брендом роботодавця посилюється корпоративна ідентифікація та цінність компанії; ефект залученості, коли посилюється емоційний зв'язок за рахунок залучення працівників до внутрішнього життя компанії.

- ◇ Диференційованість – це рівень усвідомленості персоналу про наявність відмінностей їхнього місця роботи від інших роботодавців. Він підвищує цінність підприємства, дозволяє відтерміновувати звільнення на довгостроковій основі. Актив базується на чотирьох ефектах: ефект “ноу-хау”, коли працівники цінують роботодавця, як місце отримання унікального досвіду; ефект особливості, де зі збільшенням унікальних рис у роботодавця підвищується рівень почуття особистої особливості; ефект альтернативи, коли роботодавець пропонує унікальні умови праці; ефект звикання, якщо персонал звикає до унікальних умов праці.
- ◇ Імперативність впливу – це рівень створеного емоційного та глибинного зв'язку між персоналом та роботодавцем, що набуває характеру особистого отождолення, важливості та значущості. Серед ефектів можна виділити: ефект важливості, де працівники відчують особисту цінність, коли компанія здійснює активну соціальну діяльність; ефект впливу, коли з посиленням емоційного зв'язку роботодавець впливає на особисту сферу працівників; ефект спільної мети, де створюється міцний зв'язок через подібність мети чи місії.

Таблиця 1. Активи впливу бренду роботодавця на поточних працівників компанії

<i>Аудиторія впливу</i>	<i>Активи бренду роботодавця</i>	<i>Основні соціально-психологічні ефекти</i>	<i>Вплив на прибуток</i>	<i>Інструменти вимірювання</i>	<i>Метрики</i>
Поточні працівники компанії	Лояльність	- ефект боязні нового та невідомого; - ефект відповідності цінностей; - ефект справедливості; - ефект прив'язаності.	- зменшення витрат пов'язаних із плинністю кадрів та виникненням внутрішніх конфліктів; - збільшення прибутків за рахунок збільшення задоволеності працівників, а відповідно продуктивності;	- eNPS-опитування (Employee Net Promoter Score); - Employee Satisfaction Survey	- Employee Engagement Rate; - eNPS; - Employee Retention Rate; - Job Satisfaction Index; - кількість поданих резюме через реферальну програму; - Employee Turnover Rate; - час закриття вакансій; - показник інноваційності компанії; - показник виконання OKR чи KPI.
	Прихильність	- ефект соціальної прив'язаності; - ефект комфорту; - ефект прийняття цінностей; - ефект відзнаки.	- збільшення прибутковості компанії за рахунок наявності емоційного та стійкого зв'язку з працівниками, які стають більш продуктивними та схильними до інновацій;	- Pulse Surveys - Особисті зустрічі та one-to-one	
	Впізнаваність	- ефект приналежності; - ефект часу; - ефект точок дотику; - ефект залученості.	- зменшення витрат, які пов'язані з ризиками втрати частини людського ресурсу, адже поточні працівники власними силами тимчасово будуть вирішувати задачі;	- Інтерв'ю при звільнені - HR-аналітика	
	Диференційованість	- ефект "ноу-хау"; - ефект особливості; - ефект альтернативи; - ефект звикання.	- зменшення витрат на просування бренду роботодавця та закриття вакансій, оскільки при сильному емоційному зв'язку із компанією працівники стають амбасадорами.	- OKR - KPI	
	Імперативність впливу	- ефект важливості; - ефект впливу; - ефект спільної мети.			

Джерело: авторська розробка

2. *Вплив бренду роботодавця на потенційних кандидатів.* Згідно результатів дослідження американського сайту з оцінки роботодавців Glassdoor, близько 92% респондентів заявили про готовність розглянути пропозицію роботи від компанії з сильним брендом роботодавця [7]. В умовах високої конкуренції між компаніями на ринку праці це свідчить, що бренд роботодавця є найціннішим активом компанії для залучення найкращих талантів, які сприятимуть досягненню поставлених фінансових цілей бізнесу. Серед активів бренду роботодавця при взаємодії з кандидатами можна виділити:

- ◇ Відомість – це міра, яка характеризується лояльним або негативним ставленням кандидатів до підприємства-роботодавця та за якої будуть відтерміновувати зміну поточного місяця роботи на довгостроковій основі. Актив базується на чотирьох соціально-психологічних ефектах: ефект накопиченої соціальної довіри, який базується на основі відгуків; ефект досвіду, що базується на попередній взаємодії кандидатів із компанією-роботодавцем (наприклад, кар'єрні івенти); ефект стабільності, який ґрунтується на стійкості роботодавця до непередбачуваних ситуацій та відчутті “безпеки” у кандидатів на довгостроковій основі; ефект відповідності, коли кандидати формують довгострокову прихильність до компанії, поділяючи цінності та переконання роботодавця.
- ◇ Прихильність – це рівень позитивного ставлення кандидатів до компанії-роботодавця, що формує бажання надіслати резюме на вакансію. Серед ефектів можна виділити наступні: ефект соціального доказу, що ґрунтується на позитивному сприйнятті кандидатами відгуків; ефект попереднього досвіду, коли формувалася позитивна взаємодія з компанією на курсах та ярмарках вакансій; ефект соціальної відповідальності, що формує позитивне

ставлення до компанії, яка здійснює активну соціальну діяльність (допомога тваринам, дітям-сиротам, екологічні ініціативи).

- ◇ Пізнання – це рівень обізнаності кандидатів про ключові складові компанії-роботодавця (цілі, цінності тощо), на основі якого формується опевні уявлення та очікування, а також оцінити відповідність особистим цілям кандидатів у довгостроковій перспективі. Досліджуючи актив, можна виділити три основні соціально-психологічні ефекти, на яких він ґрунтується: ефект відкритої комунікації компанії на принципах прозорості та чесності, що дозволяє кандидатам сформуванати реалістичні очікування; ефект точок дотику, що дозволяє краще запам'ятатися кандидатам при частій взаємодії компанії з ними; ефект співпадіння очікування, коли інформацію у кандидата формуються реалістичне бачення щодо роботи через активне висвітлення інформації компанією про свою діяльність та перспективи розвитку.
- ◇ Диференційованість – це рівень усвідомленості кандидатів про наявні відмінності компанії від інших роботодавців (часто з ознаками унікальності). В свою чергу це формує привабливість підприємства та висвітлює переваги роботи в неї. До основних соціально-психологічних ефектів можна віднести: ефект враження, що сприяє зростанню ймовірності подач на вакансії підприємства в довгостроковій перспективі через створення через створення “вражень” та висвітлення її “унікальності” під час взаємодії з кандидатами; ефект вірусності, що передбачає несвідоме просування кандидатами бренду-роботодавця компанії; ефект “ноу-хау”, де основною перевагою для кандидатів є здобуття унікальних знань; ефект можливостей - надання відмінних від конкурентів можливості для професійного розвитку.

Таблиця 2. Активи впливу бренду роботодавця на потенційних працівників компанії

<i>Аудиторія впливу</i>	<i>Активи бренду роботодавця</i>	<i>Основні соціально-психологічні ефекти</i>	<i>Вплив на прибуток</i>	<i>Інструменти вимірювання</i>	<i>Метрики</i>
Потенційні працівники компанії	Відомість	- ефект накопиченої соціальної довіри; - ефект досвіду; - ефект стабільності; - ефект відповідності.	- зменшення витрат на процес рекрутингу, що в свою чергу зменшує час отримання більшого прибутку компанією-роботодавцем; - зростання кількості більш кваліфікованих працівників, які можуть принести компанії більші прибутки за рахунок вищої продуктивності й ефективності; - зменшення витрат на навчання нових працівників; - збільшення прибутку за рахунок найму висококваліф. кадрів - зменшення просування бренду роботодавця - збільшення прибутку за рахунок залучення амбітних та вмотивованих кандидатів	- власні маркетингові дослідження у вигляді опитувань та глибинних інтерв'ю - маркетингові дослідження незалежних компаній - співбесіди - порівняльний аналіз із конкурентами - рейтинги - відгуки в соціальних мережах та на сайтах із пошуку роботи - моніторинг повернення колишніх співробітників	- кількість відгуків на вакансії - час закриття вакансій - індекс повернення колишніх працівників - середня кількість заявок на стратегічні вакансії - кількість спостерегачів у соціальних мережах - індекс згадуваності бренду роботодавця - індекс впізнаваності бренду роботодавця - CSS - NPS - кількість відмов від офферу - місце компанії-роботодавця в профільному рейтингу - Brand Loyalty Index - ERR
	Прихильність	- ефект соціального доказу; - ефект попереднього досвіду; - ефект соціальної відповідальності.			
	Пізнання	- ефект відкритої комунікації компанії; - ефект точок дотику; - ефект співпадіння очікування.			
	Диференційованість	- ефект враження; - ефект вірусності; - ефект “ноу-хау”; - ефект можливостей.			
	Імперативність впливу	- ефект амбіцій; - ефект особливості; - ефект спільної мети.			

Джерело: авторська розробка

- ◇ Імперативність впливу – це рівень усвідомленого бажання кандидатів стати працівниками компанії, яке формується на глибокому емоційному зв'язку та з метою отримання можливостей не тільки для кар'єрного розвитку, але й для особистісного зростання. Серед ефектів можна виділити: ефект амбіцій, коли компанія сприймається кандидатами як виклик, що стимулює їх до досягнення нових висот (на їхню думку, найвищих); ефект особливості, що ґрунтується на набутті кандидатами особливості через роботу в впливовій та успішній компанії; ефект спільної мети, який резонує з тим, що є у кандидатів на особистому рівні, тим самим формуючи сприйняття роботодавця як “поле можливостей».

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження свідчить, що актуальність формування та розвитку бренду роботодавця зростає серед компаній, через посилення його впливу на фінансові результати підприємства. Тому, бренд роботодавця варто розглядати, як один із ключових активів, який здійснює багатовимірний вплив на різні групи суб'єктів та яким можна стратегічно управляти для максимізації прибутку компанії.

Подальші розробки в цьому напрямку можуть включати виокремлення та дослідження капіталів підприємства через активи бренду роботодавця.

Література:

1. Брауер Т. Yes, The Talent Shortage Is Real: What You Must Know To Attract And Retain. *Caïm Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2024/02/12/yes-the-talent-shortage-is-real-what-you-must-know-to-attract-and-retain/> (дата звернення: 17.05.2025).

2. Employer Branding NOW 2024. *Сайт Universum*. URL: <https://universumglobal.com/resources/news-press/employer-branding-now-2024/> (дата звернення: 17.05.2025).
3. Employer Branding NOW 2023. *Сайт Universum*. URL: <https://universumglobal.com/resources/e-book/employer-branding-now-2023/> (дата звернення: 17.05.2025).
4. Подолян О., Зозульов. О. Бренд роботодавця в системі економічних відносин на ринку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 2, С. 58-69.
5. Дзенополяк В., Огнянович Ж., Дзенополяк О. та Краус С. Exploring the impact of employer brand attributes on financial performance: an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*. 2023. № 7, С. 31-54.
6. Морган Б. The Un-Ignorable Link Between Employee Experience And Customer Experience. *Офіційний сайт Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/02/23/the-un-ignorable-link-between-employee-experience-and-customer-experience/> (дата звернення: 17.05.2025).
7. Віндлі Д. The Value Of Employer Branding. *Сайт Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/24/the-value-of-employer-branding/> (дата звернення: 17.05.2025).

References

1. Brower, T. (2024), “Yes, The Talent Shortage Is Real: What You Must Know To Attract And Retain”, *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2024/02/12/yes-the-talent-shortage-is-real-what-you-must-know-to-attract-and-retain/> (Accessed 15 May 2025).

2. Universum (2024), “Employer Branding NOW 2024”, available at: <https://universumglobal.com/resources/news-press/employer-branding-now-2024/> (Accessed 15 May 2025).
3. Universum (2023), “Employer Branding NOW 2023”, available at: <https://universumglobal.com/resources/e-book/employer-branding-now-2023/> (Accessed 15 May 2025).
4. Podolian, O.O. and Zozulov, O.O. (2024), “Employer brand in the system of economic relations in the market”, *Maketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 2, pp. 58-69.
5. Dzenopoljac, V. Ognjanovic, J. Dzenopoljac, A. and Kraus, S. (2023), "Exploring the impact of employer brand attributes on financial performance: an intellectual capital perspective", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 24, pp. 31-54.
6. Morgan, B. (2018), “The Un-Ignorable Link Between Employee Experience And Customer Experience”, *Forbes*. available at: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/02/23/the-un-ignorable-link-between-employee-experience-and-customer-experience/> (Accessed 15 May 2025).
7. Windley, D. (2022), “The Value Of Employer Branding”, *Forbes*. available at: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/24/the-value-of-employer-branding/> (Accessed 15 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 31.05.2025 р.