

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-17>
УДК 331.005.95/.96

Мусієнко Р.В.

аспірант кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Musiyenko Ruslan

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ВИКОРИСТАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ДЛЯ ТРАНСЛЯЦІЇ УЧАСНИКАМ РИНКУ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

USE OF EMPLOYER BRAND TO TRANSMIT MANAGEMENT APPROACHES TO ENTERPRISE PERSONNEL MOTIVATION TO LABOR MARKET PARTICIPANTS

Встановлено необхідність формування у працівників підприємств усвідомлення того, у яких випадках та яким чином вони можуть отримати додаткові привілеї за свої заслуги та професійні досягнення. Методи дослідження: монографічний метод, аналіз фахової літератури, синтез наукових ідей і підходів, узагальнення та графічний метод демонстрації отриманих результатів. Метою дослідження було вивчення можливостей та обґрунтування доцільності використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку праці підходів до мотивації персоналу підприємства у процесі управління ним. Встановлено, що політика управління мотивацією персоналу може транслюватись широкому загалу та колу зацікавлених осіб через бренд роботодавця. Практичне використання результатів дослідження можливе під час просування українськими підприємствами власних брендів роботодавців на ринку праці.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, мотиваційні чинники, управління мотивацією, бренд роботодавця, працівники, ринок праці, учасники ринку праці.

It has been established that the search for new forms and methods of motivating personnel is a key task for HR managers of modern enterprises, however; managers should also pay attention to the need to form in employees an awareness of the cases and ways in which they can receive additional privileges for their merits and professional achievements. To accomplish this task, the feasibility of using the employer brand as an information tool for communicating the tactics of motivating employees adopted by the company was assessed. The methods of scientific research were: a monographic method, which provided a theoretical and methodological basis for developing author's proposals and recommendations; analysis of professional literature, synthesis of scientific ideas and approaches, generalization and a graphic method of demonstrating the results obtained. The research method was the ability to study data and justify the feasibility of using employers' delusions to broadcast to the personnel participants labor approaches to the motivation of the enterprise in the process of managing it. It has been proven that the seller brand in the labor market is a set of ideas of candidates for positions about the personnel policy of the enterprise, its corporate culture, the practice of motivating employees and other forms of caring for personnel, as well as about the opportunities provided for those who seek personal and professional development – in particular, through training, career growth, financial support for the project. It has been established that the policy of managing personnel motivation can be broadcast to a wide audience and a circle of interested parties through brand sellers, provided that it reflects information about the enterprise's prices, approaches to organizing teamwork and establishing communications, providing social guarantees, means of ensuring the material needs of employees, practices of organizing safe and comfortable working conditions for them and highlighting professional development opportunities. The practical use of the results of the study is possible when Ukrainian enterprises promote their own employer brands in the labor market.

Keywords: personnel management, HR-management, motivational factors, motivation management, employer brand, employees, labour market, labour market participants.

Постановка проблеми. Пошук нових форм і способів мотивації персоналу є важливим завданням для HR-менеджерів сучасних підприємств, однак, управлінням варто звертати увагу і на необхідність формування у працівників усвідомлення того, у яких випадках та яким чином вони можуть отримати додаткові привілеї за свої заслуги та професійні досягнення. Сутнісним аспектом цієї інформаційної проблеми є обрання коректного та дієвого способу повідомлення про обрану мотиваційну політику як

тим працівникам, які уже пов'язані трудовими відносинами з підприємством, так і тим, хто оцінює пропозиції роботодавців і готовий надати свій професійний і інтелектуальний ресурс компанії, яка найкраще відповідає його прагненням, бажанням та очікуванням.

Отже, функціональність мотиваційної політики компанії має супроводжуватись її інформаційною прозорістю, що привертає увагу до проблеми пошуку засобів трансляції мотиваційних стратегій під-

приємства до усіх категорій стейкхолдерів, а також до тих, хто лише міркує над можливістю бути долученим до штату компанії. Доцільно оцінити варіант використання бренду роботодавця у якості інформаційного інструменту для повідомлення про тактики мотивації працівників, які прийняті компанією, адже набір компонентів цього засобу досягнення конкурентних переваг на ринку праці є цілком придатними для виконання цієї місії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У публікаціях сучасних науковців, які досліджують питання мотивації персоналу підприємств та виявляють можливості управлінського впливу на результативність цього процесу (Леган І. М., Мельничук Д. П., Зачосова Н. В., Носань Н. С.) прослідковується думка, що ефективні мотиваційні механізми є суттєвою конкурентною перевагою підприємства на ринку праці під час боротьби за професійний кадровий ресурс [1–3]. На думку вчених, яка уже має підтвердження на практичному рівні, бренд роботодавця є інформаційним інструментом конкурентної боротьби бізнесу за людський капітал, необхідний для його сталого та стратегічного розвитку, і тому його формування із дотриманням принципів відповідального інформаційного та кадрового менеджменту є важливим і теоретико-методичним, і прикладним завданням. Так, Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. вивчають власне процес формування та дослідження ефективності бренду роботодавця [4], Сало Я. В. досліджує особливості формування бренду роботодавця [5], Жовтяк Г. А. акцентує увагу на формуванні бренду роботодавця саме для потреб ринку праці [6], Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. чинять спроби розробки стратегії розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час [7]. Цікавий контекст наукового пошуку демонструють Мазник Л. В., Драган О. І., вивчаючи інформаційну безпеку організації як фактора посилення бренду роботодавця [8]. Цілий пласт наукових доробків присвячений особливостям розробки та використання бренду роботодавця для підприємств різних видів економічної діяльності: до прикладу, Білявський В. М., Білявська Ю. В. досліджують бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті [9], Драган О. І., Соломка О. М., Мазник Л. В. вивчають бренд роботодавця підприємств харчової промисловості [10], Хитра О. В., Кобилянська А. П. аналізують переваги створення, методи оцінювання і стратегію розвитку бренду роботодавця у туристичній галузі [11].

Невирішені частини загальної проблеми, які досліджуються у статті. Не зважаючи на численність публікацій, пов'язаних із питаннями брендингу роботодавця, мало уваги наукової спільноти дотепер приділено можливостям використання бренду роботодавця для поширення інформації про мотиваційні

механізми та практики, які використовуються підприємствами, з метою привернення уваги талантів, перспективних фахівців і професіоналів і формування у них бажання та наміру увійти до штату компанії, керуючись розумінням, що у якості її працівника вони зможуть задовольнити свої поточні потреби, отримати гідне ставлення та мати спроможність особистого та професійного розвитку у перспективі.

Мета дослідження (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення можливостей та обґрунтування доцільності використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку праці підходів до мотивації персоналу підприємства у процесі управління ним.

Виклад основного матеріалу. Будь-яке підприємство використовує інструменти мотивації персоналу, більш або менш активно, в залежності від наявних ресурсів і кадрової політики, а відтак працівники HR-відділів або використовують інформацію про засоби мотивації як конкурентну перевагу на ринку праці, або воліють не згадувати про них до моменту, поки працівник або кандидат на посаду сам не почне цікавитися цим питанням. Отже, надавати відомості про мотиваційні механізми у процесі управління персоналом все одно доводиться, тому краще зробити це професійно та з позитивним ефектом для діяльності підприємства.

Пропонуючи дефініцію бренду роботодавця, Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. зазначають, він відображає унікальну іміджеву та репутаційну характеристику компанії як місця працевлаштування, і є концепцією, яка описує те, як організація сприймається на ринку праці, які цінності вона пропагує, яка культура та умови праці існують в компанії [4, с. 26]. Жовтяк Г. В. у своїх публікаціях використовує термін «HR-бренд підприємства» [6, с. 75], підкреслюючи той факт, що в ідеалі бренд роботодавця активно використовується для оптимізації процесу управління персоналом і поміж завдань формування позитивного бренду роботодавця зазначає «посилення мотивації працівників до поліпшення результатів та досягнення цілей [6, с. 76]. На ринку праці бренд роботодавця (англ. employer brand) – виступає образом компанії як місця для роботи, який сформований у свідомості потенційних і чинних працівників. Важливу роль у формуванні такого сприйняття відіграють саме дійсні працівники компанії, оскільки вони добре розуміють усі переваги та недоліки роботи. Отже, мета існування бренду роботодавця – привабити, замотивувати на ефективне професійне виконання обов'язків і втримати талановитих фахівців на підприємстві. Його розвиток і популяризація сприймаються як частина HR-стратегії, яка тісно пов'язана з маркетингом і корпоративною культурою суб'єкта господарювання. Узагальнено, бренд роботодавця як «...сукупність імі-

джевих атрибутів та якостей, часто нематеріальних, які ідентифікують організацію як унікального роботодавця, який обіцяє позитивний досвід працевлаштування та приваблює тих людей, що бажають професійно розвиватись та здатні найкраще адаптуватися у її корпоративній культурі».

Науковцями пропонується розглядати існування бренду роботодавця у прив'язці до Employee value proposition (EVP) – ціннісної пропозиції роботодавця, яка поєднує у собі як емоційні («Мені подобається атмосфера»), так і раціональні («Ця організація піклується про моє кар'єрне зростання») переваги [6, с. 77]. Щоб створити ефективну ціннісну пропозицію роботодавця, Мазник Л. В., Драган О. І. пропонують враховувати такі фактори: культура усвідомлення безпеки, конкурентоспроможна зарплата та інші переваги, можливості кар'єрного зростання, балансування роботи та особистого життя, забезпечення безпеки працівників [8, с. 48]. Чим більше додаткових переваг, наприклад, соціальних доповнень або форм матеріальної та нематеріальної мотивації, використовує HR-менеджмент підприємства у процесі управління персоналом, тим бажанішою буде його пропозиція роботодавця для кандидатів на вакантні посади.

Сильний, ефективний та впізнаваний бренд роботодавця повинен поєднувати цінності організації, підвалини її стратегії та політики щодо управління персоналом, а також бути пов'язаним із загальним брендом компанії. Базовою частиною культури та цінностей організації є етичні стандарти, яких роботодавець дотримується через практику впливу на своїх співробітників – як формального, так і неформального. Тому на бренд роботодавця впливає корпоративна соціальна відповідальність та те, як бізнес впливає на суспільство в цілому, чи дотримується він траєкторії сталого розвитку, чи використовує соціально орієнтований менеджмент, тощо.

Сало Я.В. до позитивних сторін бренду роботодавця відносить те, що завдяки його існуванню працівники підприємства усвідомлюють цінність та престижність свого робочого місця, вони є більш вмотивованими та ініціативними, «залученими у справи» компанії. HR-менеджменту підприємства потрібно менше витрат на підготовку, навчання та перенавчання персоналу, зниження плинності кадрів, формування на ринку праці позитивного іміджу компанії [5, с. 93]. Відтак, вкладені у створення якісного бренду роботодавця ресурси можна вважати інвестиціями, які є окупними на середньостроковому проміжку часу.

До складових елементів бренду роботодавця неодмінно належать: сприйняття компанії працівниками, корпоративна культура, умови праці та комунікаційні політика. У межах інформації про умови праці розкриваються аспекти наявності можливостей

для професійного розвитку працівників, згадується гнучкість графіку, бенефіти та інші аспекти, які впливають на комфорт та задоволеність працівників [4, с. 27]. Тобто, якраз тут і можуть та мають бути розкриті відомості про інструменти мотивації персоналу підприємства. Мазник Л. В., Драган О. І. вважають, що існує кілька ключових елементів, які є основою бренду роботодавця: культура підприємства, репутація компанії, професійний розвиток, комунікація зі співробітниками, безпека та охорона здоров'я, баланс роботи та особистого життя, соціальна відповідальність [8, с. 40]. У цьому переліку місце мотиваційних чинників може бути висвітлено у межах опису інформації щодо професійного розвитку.

Створення бренду роботодавця є не простим процесом і передбачає використання корпоративних ресурсів і управлінських зусиль, які об'єднуються у кілька етапів брендингу: визначення бачення і мети створення бренду роботодавця; аналіз та оцінка брендів конкурентів; виявлення унікальної ціннісної пропозиції; формування атрибутів бренду роботодавця [5, с.95].

Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. зазначають: «у нестабільній ситуації, під час панування стресу, особливо під час війни, у суспільстві ключовою складовою стає поінформованість. Незважаючи на те, що страх – здоровий захисний механізм людини, він може гальмувати її ефективну роботу. Для зняття деструктивної тривожності персоналу необхідно налаштувати ефективний процес двосторонніх комунікацій. І співробітникам, і іншим стейкхолдерам необхідна достовірна інформація з перших уст – CEO, топ-менеджменту, HR-директора» [7, с. 444]. Бренд роботодавця є ефективним засобом комунікації із зовнішніми зацікавленими сторонами, і хоча він не передбачає активного багатоканального обміну інформацією у режимі реального часу, менеджмент підприємства здатний отримати відтерміновану реакцію на нього у формі залучення до штату нових працівників, заповнення ними вакантних посад, тощо.

Прикладами продуманих та реалізованих компаніями на стратегічному рівні брендів роботодавця можна вважати Google та Microsoft, які транслиують на ринок праці свою повагу до корпоративної культури, схильність до інноваційності та демонструють фокусування управлінських зусиль на забезпеченні добробуту працівників. Серед українських компаній вдалими прикладами ефективного брендингу роботодавця є IT-компанії, такі як EPAM, SoftServe, Genesis, які активно інвестують ресурси у формування позитивного іміджу та репутації людиноорієнтованих роботодавців. У 2025 році до трійки найкращих роботодавців України, за версією Forbes Ukraine та сайту пошуку роботи robota.ua увійшли: IT-компанія Intellias, оператор мобільного зв'язку



Рис. 1. Можливості трансляції інформації щодо мотивування працівників підприємства через його бренд роботодавця

Джерело: складено автором

Vodafone Україна, компанія IT-сфери – Headway. Також було оголошено компанії – переможці у різних номінаціях: найактивнішим учасником було визначено АТБ-Маркет, компанією з найвищим рівнем лояльності працівників стала OBRIO, найкращий соціальний пакет і найвищий рівень турботи про персонал продемонструвала компанія Philip Morris, а найкращим місцем для розвитку працівників визнано appflame [12]. Отже, в українського бізнесу існує розуміння важливості існування та розвитку бренду роботодавця, однак, воно не є масовим явищем, і ефективно реалізується лише за наявності достатньої кількості корпоративних ресурсів. Білявський В. М., Білявська Ю. В. провели опитування 107 працівників із 23 фармацевтичних компаній, які працювати в Україні станом на 2022 рік, і встановили, що понад 65% роботодавців приділяють увагу питанню HR-бренду, але майже 13% не планують цього робити навіть у перспективі [9, с. 14]. Науковці зазначають «якщо порівняти, що шукають респонденти при працевлаштуванні і що вони знаходять, отримуємо такий результат – погляди роботодавців й працівників збігаються лише за двома пунктами – і ті й інші визнають важливість фінансової стабільності підприємства й можливості кар'єрного зростання» [9, с. 16]. Таким чином, саме на цих компонентах, і на додаткових мотиваторах, які до них належать, підприємствам варто фокусуватись під час створення власного бренду роботодавця.

Рис. 1 демонструє можливості трансляції інформації щодо мотивування працівників підприємства через його бренд роботодавця.

Справедливим є твердження, що кожне підприємство має бренд роботодавця [9, с. 19], не залежно від того, чи докладає воно зусилля і ресурси, аби його розвивати, чи ні. У випадку нехтуванням можливості формування позитивного іміджу на ринку праці, підприємство ризикує залишитись без основного джерела поповнення кадрового ресурсу.

Висновки. Дослідження можливостей використання бренду роботодавця для трансляції учасникам ринку праці підходів до мотивації персоналу підприємства у процесі управління ним дало змогу зробити такі висновки.

1. Бренд роботодавця на ринку праці – це сукупність уявлень кандидатів на посади про кадрову політику підприємства, його корпоративну культуру, практики мотивації працівників і інші форми турботи про персонал, а також про можливості, які забезпечуються для тих, хто прагне особистісного і професійного розвитку – зокрема, через навчання, кар'єрне зростання, фінансову підтримку ініціатив. Для підприємства бренд роботодавця – це інструмент інформації та реклами підходів до управління персоналом, які мають гарантувати йому конкурентні переваги на ринку праці у боротьбі за людський ресурс найвищої якості та зробити його ціннісну пропозицію роботодавця унікальною для пошукачів роботи.

2. Встановлено, що політика управління мотивацією персоналу може транслюватись широкому загалу та колу зацікавлених осіб через бренд роботодавця за умови відображення у ньому інформації щодо цінностей підприємства, підходів до організації командної роботи та налагодження комунікацій, існування соціальних гарантій, засобів задоволення матеріальних потреб працівників, практики організації для них безпечних і комфортних умов праці та висвітлення професійних можливостей розвитку. Бренди роботодавців, відомих на ринку праці, тра-

диційно містять такі відомості, але в узагальненій формі. Тому важливим є акцентування саме на мотиваційних чинниках, особливо в умовах дисбалансу попиту та пропозиції на ринку праці, який спостерігається нині в Україні щодо чоловічої робочої сили та вузькопрофільних спеціалістів.

Перспективи подальших досліджень полягають у наданні рекомендацій щодо розробки якісних брендів роботодавців для вітчизняних компаній, які прагнуть зберігати та розвивати свій кадровий потенціал та дбають про людський ресурс.

Список літератури:

1. Леган І. М., Мельничук Д. П., Зачосова Н. В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 32–41.
2. Зачосова Н. В., Мельничук Д. П., Морару-Бурлеску Р. П. Кадрова політика в умовах BANI world: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації. *Review of transport economics and management*. 2022. № 8(24). С. 89–96.
3. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Гапоненко Н. В. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2024. Вип. 3(99). С. 34–38.
4. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25–29.
5. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 92–96.
6. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3. С. 74–78.
7. Джулай М., 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. № 6. С. 433–446.
8. Мазник Л. В., Драган О. І. Інформаційна безпека організації як фактор посилення бренду роботодавця. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 39–44.
9. Білявський В. М., Білявська Ю. В. Бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2022. Вип. 53. С. 12–20.
10. Драган О. І., Соломка О. М., Мазник Л. В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 67. С. 111–115.
11. Хитра О. В., Кобилянська А. П. Бренд роботодавця у туристичній галузі: переваги створення, методи оцінювання і стратегія розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 202–217.
12. Forbes та robotaua нагородили найкращих роботодавців України. Хто очолив рейтинг. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/forbes-ta-robotaua-nagorodili-naykrashchikh-robotodavtsiv-ukraini-khto-ocholiv-reyting-25042025-29207> (дата звернення: 01.05.2025).

References:

1. Lehan I. M., Melnychuk D. P., Zachosova N. V. (2022). Motyvatsiini chynnyky efektyvnosti HR-menedzhmentu u diialnosti sluzhb nadання sotsialnoi dopomohy ta sotsialnykh posluh [Motivational factors of HR management effectiveness in the work of social aid and services agencies]. *Ekononika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, № 1(99), pp. 32–41.
2. Zachosova N. V., Melnychuk D. P., Moraru-Burlescu R. P. (2022). Kadrova polityka v umovakh BANI world: motyvatsiini instrumenty upravlinnia intelektualno-kadrovoi, sotsialnoi ta ekonomichnoi bezpekoiu orhanizatsii [Personnel policy in the BANI world: motivational tools for managing intellectual, social, and economic security]. *Review of transport economics and management*, № 8(24), pp. 89–96.
3. Zachosova N. V., Nosan N. S., Haponenko N. V. (2024). Vykorystannia motyvatsii personalu yak tekhnolohii upravlinnia kadrovui bezpekoiu biznesu v systemi menedzhmentu pidpriemnytskoi diialnosti [Use of staff motivation as a personnel security management technology in business management]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, Issue 3(99), pp. 34–38.
4. Vonberh T. V., Dmytruk S. M., Zubova Yu. V. (2024). Brend robotodavtsia: protses formuvannia ta doslidzhennia efektyvnosti [Employer brand: formation process and efficiency assessment]. *Ekononichnyi prostir – Economic Space*, № 189, pp. 25–29.
5. Salo Ya. V. (2022). Osoblyvosti formuvannia brendu robotodavtsia [Peculiarities of employer brand formation]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, № 2, pp. 92–96.

6. Zhovtiak H. A. (2021). Formuvannia brenda robotodavtsia na rynku pratsi [Employer brand formation in the labor market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, Issue 3, pp. 74–78.
7. Dzhulai M., Sychova A., Bezus A., Sychova N. (2022). Stratehiia rozvytku brenda robotodavtsia pid chas viiny ta v povojenyi chas [Employer brand development strategy during war and post-war period]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, № 6, pp. 433–446.
8. Maznyk L. V., Dragan O. I. (2023). Informatsiina bezpeka orhanizatsii yak faktor posylennia brenda robotodavtsia [Information security of the organization as a factor in strengthening the employer brand]. *Kyivskyi ekonomichnyi nauk-ovy zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, № 1, pp. 39–44.
9. Biliavskiy V. M., Biliavska Yu. V. (2022). Brend robotodavtsia u farmatsevtichnomu menedzhmenti [Employer brand in pharmaceutical management]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, Issue 53, pp. 12–20.
10. Dragan O. I., Solomka O. M., Maznyk L. V. (2022). Brend robotodavtsia pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Employer brand of food industry enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, Issue 67, pp. 111–115.
11. Khytra O. V., Kobylanska A. P. (2023). Brend robotodavtsia u turystychnii haluzi: perevahy stvorennia, metody otsiniuvannia i stratehiia rozvytku [Employer brand in the tourism industry: creation benefits, evaluation methods and development strategy]. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, Issue 18, pp. 202–217.
12. Forbes and robot.ua awarded the best employers in Ukraine. Who topped the rating? (2025). Available at: <https://forbes.ua/news/forbes-ta-robotua-nagorodili-naykrashchikh-robotodavtsiv-ukraini-khto-ocholiv-reyting-25042025-29207> (accessed: 01.05.2025).