

HR-МАРКЕТИНГ І HR-БРЕНДИНГ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

©2026 КУЦМУС Н. М., ПРОКОПЧУК О. А.

УДК 005.95. 339.9

JEL: M12; M31

Куцмус Н. М., Прокопчук О. А. HR-маркетинг і HR-брендинг компаній в умовах інтернаціоналізації бізнес-процесів

Стаття присвячена дослідженню методології HR-маркетингу компаній в умовах інтернаціоналізації бізнес-процесів, ідентифікації його функціонального інструментарію з фокусуванням уваги на процесуальних аспектах формування та просування HR-бренду. Встановлено, що HR-маркетинг є функціональною складовою системи управління людськими ресурсами, спрямованою на формування сильного бренду компанії як роботодавця та формування лояльності потенційних і наявних співробітників. Досягнення цих цілей є результатом використання маркетингових методів та інструментів, за умови одночасної ефективної реалізації супутніх функцій HR-менеджменту, таких як онбордінг, мотивація, розвиток персоналу, управління благополуччям. Залежно від фокусу спрямування маркетингових зусиль і комунікацій HR-маркетинг бізнес-компанії має внутрішню та зовнішню складові, які реалізуються через виконання двох ключових функцій: інформаційної та комунікаційної. Доведено, що в системі заходів HR-маркетингу центральне місце займає HR-брендинг – процес формування та просування бренду компанії як роботодавця, ядром якого є ціннісна пропозиція роботодавця (EVP, унікальний набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія пропонує співробітникам і які визначають мотиви кандидатів обирати саме цього роботодавця). Чинником сильного HR-бренду компанії в умовах глобальної економіки є інтернаціоналізація бізнес-процесів, яка підвищує привабливість компанії для співробітників з огляду на перспективи для кар'єрного та професійного розвитку, набуття досвіду та міжкультурних компетентностей. Однак інтернаціоналізація бізнес-процесів стає джерелом конкурентної переваги компаній на ринку праці за умови адаптації стратегій і практик HR-менеджменту та маркетингу до культурних умов, вимог і стандартів.

Ключові слова: HR-маркетинг, HR-менеджмент, HR-бренд, маркетингові комунікації, інтернаціоналізація.

Рис.: 5. Табл.: 2. Бібл.: 9.

Куцмус Наталія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: kutsmusn@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9756-7019>

Прокопчук Оксана Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: poliox@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-2693>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-8149-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57221864120>

UDC 005.95. 339.9

JEL: M12; M31

Kutsmus N. M., Prokopchuk O. A. HR Marketing and HR Branding of Companies in the Conditions of Internationalization of Business Processes

The article is devoted to researching the methodology of HR marketing in companies amid the internationalization of business processes, and to identifying its functional instrumentarium with a focus on the procedural aspects of forming and promoting the HR brand. It has been found that HR marketing is a functional component of the human resource management system, aimed at building a strong company brand as an employer and fostering loyalty among potential and current employees. Achieving these objectives results from the use of marketing methods and tools, provided that associated HR management functions, such as onboarding, motivation, staff development, and well-being management, are implemented efficiently at the same time. Depending on the focus of marketing efforts and communications, HR marketing in a business company has internal and external components, which are carried out through two key functions: informational and communicative. It has been shown that in the system of HR marketing activities, HR branding occupies a central place – the process of creating and promoting the company's brand as an employer, at the core of which is the employer value proposition (EVP, a unique set of tangible and intangible benefits that the company offers to employees, which determine candidates' motives for choosing this particular employer). A factor contributing to a strong HR brand in a global economy is the internationalization of business processes, which enhances the attractiveness of companies for employees in terms of career and professional development opportunities, gaining experience, and intercultural competencies. However, the internationalization of business processes becomes a source of a company's competitive advantage in the labor market only if HR management and marketing strategies and practices are adapted to cross-cultural conditions, requirements, and standards.

Keywords: HR marketing, HR management, HR brand, marketing communications, internationalization.

Fig.: 5. Tabl.: 2. Bibl.: 9.

Kutsmus Nataliia M. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International Economic Relations and European Integration, Polissia National University (7 Staryi Blvd., Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: kutsmusn@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9756-7019>

Prokopchuk Oksana A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and European Integration, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: poliox@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-2693>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-8149-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57221864120>

Динамічна інтернаціоналізація бізнес-діяльності продукує зростання конкуренції між компаніями за кваліфіковані кадри на міжнародному ринку праці. У відповідь на цю тенденцію та зважаючи на стратегічну цінність людського капіталу, компанії активізують використання інноваційних інструментів HR-маркетингу, який спрямований на формування сильного бренду роботодавця, побудову ефективних комунікацій з діючими та потенційними співробітниками, дозволяє залучати й утримувати таланти, що стають джерелом конкурентних переваг у глобальному масштабі. Однак інтернаціоналізація бізнес-процесів зумовлює необхідність кроскультурної адаптації методологічних підходів та інструментів HR-маркетингу до національних особливостей ринків праці, соціальних очікувань та інституційних умов. Тому критичне розуміння методологічних засад HR-маркетингу та особливостей його кроскультурної адаптації в умовах інтернаціоналізації бізнес-процесів є актуальним з теоретичної та практичної точки зору і визначає вагомість даного дослідження.

Активне застосування маркетингових інструментів у HR-менеджменті стимулювало активізацію їх дослідження в наукових та експертних колах. Зокрема комунікативні інструменти HR-маркетингу стали предметом досліджень І. Терещенко, А. Омельчук, В. Кравченка та ін. [7]. Інструменти та особливості сучасного HR-брендингу висвітлені у працях С. Цимбалюк, О. Гевко, В. Рожко [4] та ін. Ж. Торяник, А. Савіна, І. Торяник у своїх дослідженнях сфокусували увагу на особливостях HR-брендингу та маркетингових комунікацій з персоналом різних поколінь [8]. Особливості маркетингових комунікацій з персоналом у міжнародних компаніях знайшли відображення в наукових працях Г. Солодковської та К. Мошинської [6].

Однак у вітчизняній науці практично відсутні цілісні результати дослідження HR-маркетингу як системи функцій та маркетингових інструментів досягнення цілей управління людськими ресурсами компаній, зокрема в умовах інтернаціоналізації бізнес-діяльності.

Метою статті є дослідження методології HR-маркетингу з ідентифікацією його функціонального інструментарію та позиції в системі управління людськими ресурсами компаній в умовах інтернаціоналізації бізнес-процесів.

Результати представленого дослідження ґрунтуються на засадах використання системно-структурного методу вивчення дуальної природи HR-маркетингу:

- 1) як системи взаємопов'язаних маркетингових функцій та інструментів;
- 2) як функціональної складової HR-менеджменту, що сприяє досягненню корпоратив-

них цілей через забезпечення компанії людським капіталом.

Застосування методів індукції та дедукції стали основою дослідження інтернаціоналізації бізнес-процесів як чинника та складової HR-бренду компанії та її конкурентоспроможності на світовому ринку праці в умовах зростання конкуренції за таланти.

В умовах постіндустріальної економіки основним джерелом зростання на макро- та мікроекономічному рівні стають інформація, знання та їх носії – люди. Це визначає тенденції до зростання ролі та динамічного розвитку менеджменту людських ресурсів у міжнародних бізнес-процесах і компаніях. HR-менеджмент трактується як цілеспрямована, систематична та безперервна управлінська діяльність, спрямована на формування та ефективне використання людського капіталу через планування, рекрутинг, оцінку, розвиток, мотивацію, благополуччя, тобто супровід працівників протягом їх трудового циклу в компанії від найму до звільнення (рис. 1).

HR-менеджмент є наразі однією із найбільш змінних функціональних складових системи управління підприємство. У відповідь на запити бізнес-середовища та розвиток технологій менеджменту трансформується методологія реалізації функцій управління людськими ресурсами, удосконалюється їх інструментарій та методи роботи зі співробітниками. Ключовою особливістю сучасного HR-менеджменту стає його двостороння суб'єктність. Якщо раніше, як у класичному менеджменті, персонал виступав об'єктом управління, то тепер менеджмент підприємства та його людський ресурс є рівнозначними суб'єктами, кожен з яких має свої права, потреби, інтереси та вимоги. Працівники бізнес-структур знають, чого вони потребують і хочуть отримати від роботодавця. А роботодавець розглядає співробітників як клієнтів, потреби та інтереси яких необхідно задовольняти. Це стало однією із причин підвищення уваги компанії до ефективної реалізації таких складових HR-менеджменту, як HR-маркетинг, онбординг, мотивація, управління благополуччям, або wellbeing, офбординг та ін.

HR-маркетинг – це сфера управлінської діяльності, спрямована на залучення та утримання підприємством кваліфікованих кадрів шляхом застосування маркетингових інструментів, таких як ринкові дослідження, формування та просування бренду-роботодавця, стійкі комунікації із наявними та потенційними співробітниками. HR-маркетинг працює задля формування бренду підприємства не як виробника певної цінності,

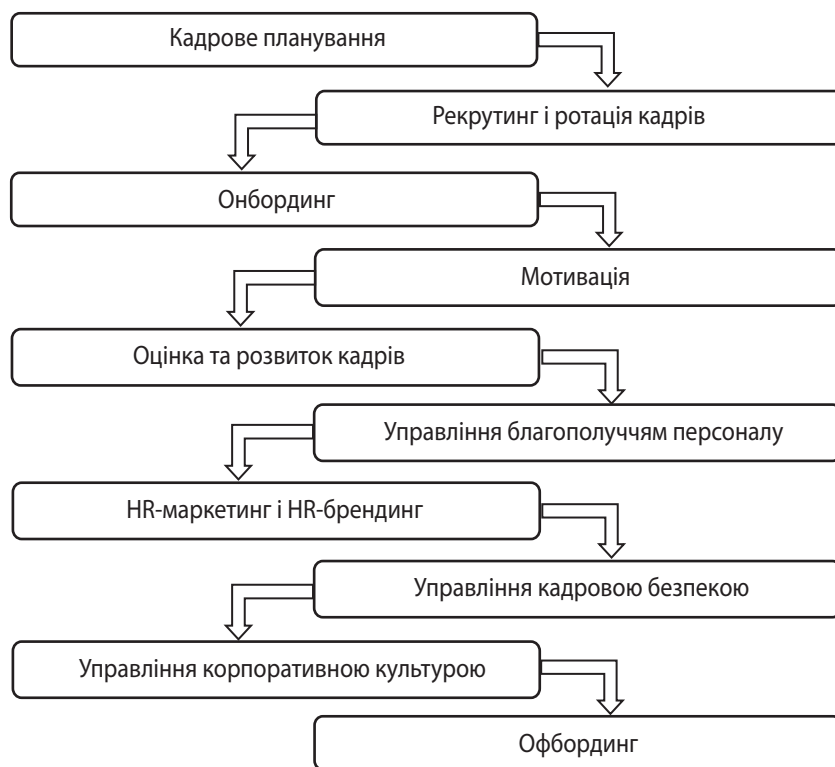


Рис. 1. Функції HR-менеджменту підприємства

Джерело: власні дослідження.

а як роботодавця. Сучасний HR-маркетинг є ключовим елементом системного підходу до формування залученого, лояльного та ефективного персоналу, який не лише виконує свої обов'язки, але й активно підтримує цінності компанії на всіх рівнях взаємодії – як всередині організації, так і назовні [4]. Основне призначення HR-маркетингу – це допомога в досягненні місії HR-менеджменту (забезпечення потреб компанії в людському капіталі за визначеними кількісними та якісними параметрами) через досягнення маркетингових цілей і використання маркетингових інструментів (табл. 1).

Основними цілями HR-маркетингу є: формування бренду роботодавця як для кандидатів, так і для діючих співробітників; привернення уваги та залучення талантів, особливо кваліфікованих і дефіцитних; утримання працівників через формування їх лояльності; підвищення залученості та мотивації працівників через зміцнення емоційного зв'язку з компанією, відчуття приналежності до її корпоративної культури. Досягнення окреслених цілей є можливим за умови синхронного використання інструментів HR-маркетингу та HR-менеджменту, зважаючи на дотичну цільову орієнтованість і тісну взаємопов'язаність [3].

Узагальнення результатів теоретичних і прикладних аспектів проблематики дослідження дає

підстави для висновку, що цілі HR-маркетингу спрямовані на досягнення двох ключових результатів: 1) сильний бренд роботодавця; 2) лояльність працівників.

Обидва результати можуть бути досяжними за умови узгодженої роботи менеджменту і маркетингу, тобто є їх дотичною метою (рис. 2).

Залежно від фокусу спрямування маркетингових зусиль і комунікацій HR-маркетинг має дві складові: внутрішню та зовнішню. *Зовнішній HR-маркетинг* спрямований на потенційних працівників, що присутні на ринку праці; у центрі *внутрішнього HR-маркетингу* перебувають співробітники компанії. Внутрішній HR-маркетинг працює для досягнення цілей бізнесу через стратегічне залучення персоналу до всіх бізнес-процесів, формування бренду роботодавця, корпоративну культуру; побудову ефективних внутрішніх комунікацій [6].

HR-маркетинг досягає поставлених цілей через виконання двох ключових функцій: інформаційної та комунікаційної. Інформаційна функція полягає у зборі, систематизації та обробці зовнішньої та внутрішньої інформації. Інформація із зовнішніх джерел (аналітичних баз, соціальних мереж, закладів освіти, служб зайнятості, прямих комунікацій з кандидатами на роботу) стосується

Завдання та інструменти HR-маркетингу

Завдання	Інструменти
Дослідження зовнішньої цільової аудиторії та її сегментація	Маркетингові дослідження: – аналіз кон'юнктури ринку праці; – сегментація ринку праці; – зовнішні соціологічні опитування
Формування бренду роботодавця	Employer Branding: – розробка Employee Value Proposition; – репутація компанії на ринку праці; – відгуки співробітників на цифрових платформах і в соціальних мережах
Просування бренду роботодавця	Кар'єрний сайт компанії: – соцмережі; – мейл-розсилка; – Job-портали; – ярмарки вакансій, дні кар'єри
	Контент-маркетинг: – історії успіхів співробітників; – відео про команди та роботи дні; – HR-блог; – подкасти, вебінари, прямі ефіри; – кар'єрні кейси в компанії
Оцінка ефективності HR-маркетингу та лояльності співробітників як основа пропозицій для коригування HR-стратегії	Аналітика та HR-метрики: – внутрішні соціологічні дослідження; – eNPS (Індекс лояльності працівників); – аналіз плинності кадрів; – HR-дашборди, звітність



Рис. 2. HR-маркетинг в системі функцій HR-менеджменту підприємства

Джерело: власні дослідження.

кон'юнктури ринку праці, складовими якої є попит і пропозиція на потенційних працівників, запити щодо умов та оплати праці в розрізі посад, кваліфікації та професій. Якісна сегментація ринку праці, на основі цієї інформації, формує основу для подальшого активного рекрутингу. Джерелом внутрішньої інформації є моніторинг лояльності чинних працівників компанії (рис. 3).

Комунікаційна функція HR-маркетингу реалізується через взаємодію зі співробітниками, з метою донесення до них інформації, відслідковування їх запитів, оцінки компанії як роботодавця [9].

Маркетингова взаємодія зі співробітниками здійснюється в межах комунікаційної політики компанії та має бути присутня в усіх складових внутрішніх комунікацій: іміджевих (просування

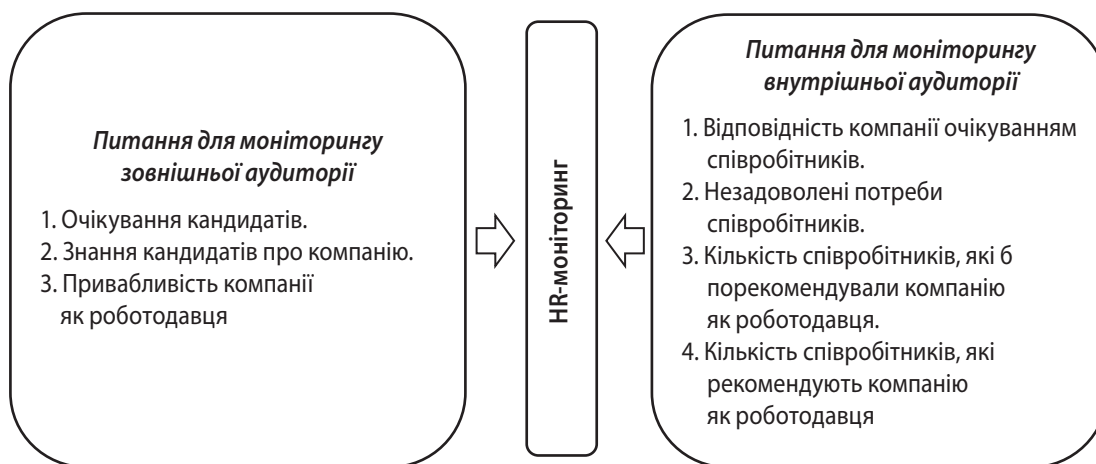


Рис. 3. Сфера інформаційного моніторингу HR-маркетингу

Джерело: власні дослідження.

філософії, місії, корпоративної культури); навчальних (різні форми розвитку співробітників); інформативних (інформування персоналу про організаційні зміни, події, можливості приймати участь в управлінні компанією тощо); інтеграційних (проведення корпоративних івентів, організація різних форм дозвілля співробітників) [7].

Інформаційна та комунікаційна функції реалізуються та забезпечують ефективність чотирьох сегментів HR-маркетингу, кожен з яких робить внесок у досягнення його цілей (рис. 4).

У системі заходів HR-маркетингу центральне місце посідає HR-брендинг як процес формування та просування бренду підприємства як роботодавця. HR-бренд – це сукупність уявлень, переконань, асоціацій та емоцій, які формують образ підприємства у діючих і потенційних співробітників.

HR-бренд відображає репутацію та імідж підприємства, транслює його конкурентну силу як роботодавця. HR-бренд є цілісним образом підприємства, складові якого є результатом роботи HR-маркетингу та HR-менеджменту (рис. 5).

Експерти у сфері сучасного менеджменту ядром HR-бренду компанії називають ціннісну пропозицію роботодавця (*EVP – Employee Value Proposition*), що являє собою унікальний набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія пропонує співробітникам і які визначають мотиви кандидатів обирати саме цього роботодавця. Її складовими є:

- ✦ *умови роботи:* складність, монотонність, графік;
- ✦ *можливості розвитку:* навчання, кар'єрне зростання, менторство;
- ✦ *мотивація:* оплата праці (основна, бонуси, компенсації, прозорість);

- ✦ *бенефіти:* страхування, гнучкий графік, добробут;
- ✦ *приналежність:* корпоративна культура, організаційна структура, можливості участі у прийнятті рішень [8].

У сукупності зазначені складові формують так звану додану привабливість компанії як роботодавця, визначають мотиви ефективної залученості та лояльності співробітників.

Бренд роботодавця є не лише маркером привабливості компанії для працівників, а й відображенням її позиції в національній та міжнародній економіці. В умовах відкритості глобальної економіки вагомим чинником HR-бренду компаній є рівень інтернаціоналізації їх бізнес-процесів, оскільки він відображає потенціал розвитку людського капіталу та масштаби потенційного професійного зростання співробітників. Доказовим фактом є рейтинги кращих роботодавців світу, які класично очолюють ТНК (табл. 2). Чітка кореляція між показниками діяльності компанії чи її галузевою приналежністю та оцінкою її бренду як роботодавця відсутні. Оцінка ґрунтується на врахуванні досягнень успішних практик у HR-менеджменті.

В Україні розробляється власний рейтинг компаній – кращих роботодавців. За версією ділового інтернет-порталу Delo.ua, у 2025 р. його очолили такі компанії:

1. АТБ (рітейл, харчова промисловість, 59000 співробітників);
2. МХП (харчова промисловість, 35000 співробітників) – нагорода в номінації «Найкраща програма Wellbeing для співробітників»;
3. Нова пошта (логістика, ритейл, 42000 співробітників) – нагорода в номінації «Найкращий кейс реінтеграції ветеранів»;

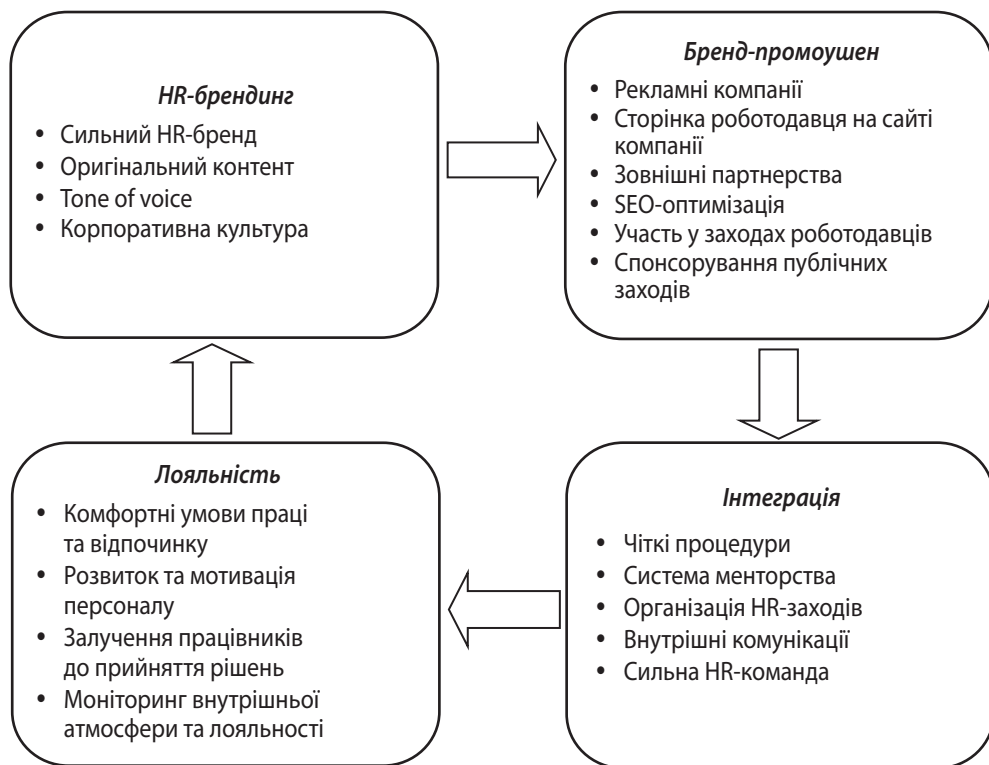


Рис. 4. Функціональні сегменти HR-маркетингу компаній

Джерело: створено за даними [3; 5].

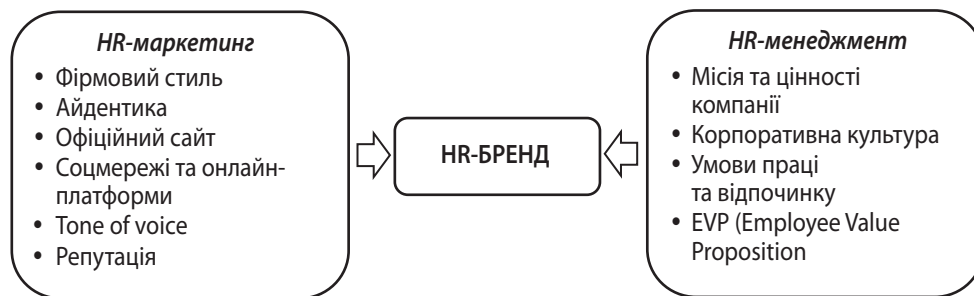


Рис. 5. Розподіл зон відповідальності у процесах HR-брендингу

Джерело: власні дослідження.

4. ОККО (ритейл, 10000 співробітників) – нагорода в номінації «Найкраща програма розвитку персоналу»;

5. ДТЕК (енергетика, 55000 співробітників) – нагорода в номінації «Найкраща програма підтримки ветеранів»;

6. Київстар (телекомунікації, 39000 співробітників) – нагорода в номінації «Найкраща програма психологічної підтримки персоналу»;

7. «МакДональдз» в Україні (швидке харчування, 10000 співробітників) – нагорода в номінації «Найкраща корпоративна культура»;

8. Метінвест (металургія, 60000 співробітників) – нагорода в номінації «Лідер взаємодії бізнесу із закладами освіти»;

9. Farmak (фармацевтика, 2500 співробітників) – нагорода в номінації «Найкраща програма Wellbeing для співробітників»;

10. Астарта (аграрне виробництво, 7000 співробітників) – нагорода в номінації «Найкраща програма розвитку персоналу» [1].

Усі зазначені компанії є суб'єктами міжнародного бізнесу, інтернаціоналізуючи свої бізнес-процеси в різних формах і ступенях. Інтернаціоналізація бізнесу не лише розширює його масштаби, а й вимагає адаптації методів управління людськими ресурсами до міжнародних вимог і стандартів. В умовах масштабування бізнесу за кордон критично важливою є необхідність ураху-

Топ-10 компаній у рейтингу кращих роботодавців світу

Компанія	Галузева приналежність	Країна	Кількість працівників
Microsoft	ІТ-програмне забезпечення, послуги	США	228000
Delta Air Lines	Транспорт, логістика	США	100000
Alphabet	ІТ-програмне забезпечення, послуги	США	183323
Adobe	ІТ-програмне забезпечення, послуги	США	20709
BMW Group	Автомобільна промисловість	Німеччина	159000
NVIDIA	Електроніка, електротехніка	США	29600
Sony	Конгломерат	Японія	113000
IBM	Електроніка, електротехніка	США	300000
APPLE	Електроніка, електротехніка	США	164000
Lego Group	Упаковані товари	Данія	31000
Samsung Electronics	Конгломерат	Південна Корея	262647

Джерело: побудовано за даними [2].

вання додаткових кроскультурних бар'єрів, основними з яких можуть бути такі:

- ✦ *комунікаційні бар'єри* (мовні та культурні). Мовні відмінності вимагають наявності персоналу, що володіють іноземними мовами на професійному рівні. Наявність культурних особливостей (відношення до статі та часу, рівень індивідуалізму та колективізму тощо) потребують врахування при побудові комунікацій, делегуванні повноважень, формуванні системи мотивації працівників;
- ✦ *супротив з боку працівників*, зокрема закордонних підрозділів, щодо виконання завдань, якщо вони суперечать їх специфічним цінностям;
- ✦ *відмінності кон'юнктури національних ринків праці, трудового законодавства*;
- ✦ *необхідність транскордонного переміщення працівників*, що вимагає від підприємств витрат на компенсацію додаткових труднощів адаптації персоналу до умов іншої країни;
- ✦ *територіальна, часова віддаленість підрозділів підприємства*, що ускладнює процес контролю за персоналом;
- ✦ *прагнення закордонних філій до автономії*, що може бути джерелом додаткової соціальної чи психологічної напруги, підвищення рівня інформаційної невизначеності.

Інтернаціоналізація є чинником і забезпечуючою складовою HR-бренду компанії та її конкурентоспроможності на світовому ринку праці в умовах зростання конкуренції за таланти. Міжнародні компанії сприймаються потенційними

працівниками як стійкі та інноваційні, надійні та соціально відповідальні, орієнтовані на високі міжнародні стандарти управління. Інтернаціоналізація бізнесу підвищує привабливість компаній для працівників у силу більших перспектив для кар'єрного зростання та професійного розвитку, можливостей набуття досвіду та міжкультурних компетентностей. Досвід роботи в міжнародних компаніях є привабливим з огляду на позитивний вплив на подальшу конкурентоспроможність працівників на ринку праці. Складовою HR-бренду компанії в умовах інтернаціоналізації також стає висока корпоративна культура на засадах міжнародних принципів толерантності та інклюзії. Дотримання високих стандартів управління людськими ресурсами підвищує рівень довіри та лояльності персоналу, що є важливим елементом як зовнішнього, так і внутрішнього HR-бренду.

Водночас інтернаціоналізація бізнес-процесів стає джерелом конкурентної переваги компаній на ринку праці за умови адаптації та трансформації методів та практик HR-менеджменту та маркетингу до міжнародних вимог і стандартів. Високий рівень конкуренції за таланти, кроскультурні відмінності, диференціація національних моделей управління людськими ресурсами вимагають внесення коректив у HR-політику та стратегію, визначення раціональної оптимальності між глобальною стандартизацією та національною адаптацією. Потребує коригування методологія HR-маркетингу та брендингу як інструментів залучення та формування лояльності кваліфікованих співробітників; ціннісна пропозиція роботодавця

(*Employer Value Proposition*) відповідно до національних особливостей мотивації, цінностей і поведінкових моделей персоналу; маркетингові комунікації за каналами та контентом. HR-маркетинг в умовах інтернаціоналізації бізнесу набуває комплексного та стратегічного характеру, глобальної орієнтації та міжкультурної адаптації. При цьому кожна компанія визначає власний оптимальний рівень поєднання цих методологій.

ВИСНОВКИ

Розвиток методологічного інструментарію HR-маркетингу як функціональної складової системи управління людськими ресурсами компаній пов'язаний зі значним загостренням конкуренції за таланти на ринку праці. HR-маркетинг дозволяє перемогти в цій боротьбі через формування сильного бренду компанії як роботодавця та формування лояльності потенційних і наявних співробітників. Досягнення цих двох цілей є можливим за умови синхронного використання методів та інструментів HR-менеджменту та маркетингу. HR-маркетинг досягає поставлених цілей через виконання двох ключових функцій: інформаційної та комунікаційної.

У системі заходів HR-маркетингу центральне місце позиціонує HR-брендинг як процес формування та просування бренду компанії як роботодавця, ядром якого є ціннісна пропозиція роботодавця. Чинником сильного HR-бренду компанії в умовах глобальної економіки є інтернаціоналізація бізнес-процесів. Інтернаціоналізація бізнесу підвищує привабливість компаній для співробітників з огляду на перспективи для кар'єрного та професійного розвитку, набуття досвіду та міжкультурних компетентностей. Однак інтернаціоналізація бізнес-процесів стає джерелом конкурентної переваги компаній на ринку праці за умови адаптації стратегій і практик HR-менеджменту та маркетингу до кроскультурних умов, вимог і стандартів.

Перспективи подальших досліджень визначаються актуальністю систематизації теоретичних і практичних аспектів реалізації інших функціональних сфер HR-менеджменту (онбординг, мотивація, управління благополуччям, або *wellbeing*) в умовах його сучасних трансформацій та адаптації до вимог інтернаціоналізації бізнес-процесів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Нагороджено найкращих роботодавців та HRD 2025 року! *DELO*. 2025. URL: <https://delo.ua/news/nagorodzeno-naikrashhix-robotodavciv-ta-hrd-2025-roku-448859/>

2. World's Best Employers. *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>
3. Таранич А. В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 156–165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>
4. Гевко О. Я., Рожко В. І. Визначення внутрішнього бренду в логістичних компаніях: DHL, Maersk та FedEx. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15654759>
5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR-маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>
6. Солодковська Г. В., Мошинська К. Р. Перспективи розвитку практик та інструментів внутрішнього маркетингу міжнародних компаній. *Молодий вчений*. 2022. № 9. С. 172–177. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-36>
7. Терещенко І. О., Омельчук А. Ю., Кравченко В. О. та ін. Інструменти маркетингових комунікацій в HR-маркетингу та формуванні іміджу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 134–138. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22.134>
8. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 4. С. 34–47. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.06>
9. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.70>

REFERENCES

- DELO. (2025). *Nahorodzheno naikrashchikh robotodavtsiv ta HRD 2025 roku!* [Best employers and HRD of 2025 awarded!]. <https://delo.ua/news/nagorodzeno-naikrashhix-robotodavciv-ta-hrd-2025-roku-448859/>
- Forbes. (2025). *World's Best Employers*. <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>
- Hevko O. Ya. & Rozhko V. I. (2025). Vyznachennia vnutrishnoho brendu v lohistychnykh kompaniakh: DHL, Maersk ta FedEx [Definition of internal brand in logistics companies: DHL, Maersk and FedEx]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15654759>
- Kravchuk O. I., Varis I. O. & Potoskuiieva A. D. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii HR-marketynhu [Digital technologies of HR-marketing]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia «Ekononika ta upravlinnia»*, 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>

Shulha L. V., Tereshchenko I. O., Borovyk T. V. & Chukhlib O. S. (2021). Marketynhovi komunikatsii v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Marketing communications in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, 11.

<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.70>

Solodkovska H. V. & Moshynska K. R. (2022). Perspektyvy rozvytku praktyk ta instrumentiv vnutrishnoho marketynhu mizhnarodnykh kompanii [Prospects for the development of practices and tools of internal marketing of international companies]. *Molodyi vchenyi*, 9, 172–177.

<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-36>

Taranych A. V. & Hezghin A. (2021). Spivpratsia HR-departamentu ta viddilu marketynhu [Cooperation between HR-department and marketing department]. *Sotsialna ekonomika*, 62, 156–165.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>

Tereshchenko I. O., Omelchuk A. Yu., Kravchenko V. O. ta in. (2023). Instrumenty marketynhovykh komunikatsii v HR-marketynhu ta formuvanni imidzhu pidpriemstva [Marketing communications tools in HR-marketing and formation of enterprise image]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 22, 134–138.

<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22.134>

Toranyk Zh., Savina A. & Toranyk I. (2022). Marketynh personalu yak instrument formuvannia efektyvnoho brendu robotodavtsia [Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 4(1), 34–47.

<https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.06>

Стаття надійшла до редакції / Received: 25.01.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 08.02.2026

Оприлюднено / Published: 31.03.2026