

УДК 331.108.37:331.101.262

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-52>**Решміділова С.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу

*Хмельницький національний університет*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1540-4019>**Reshmidilova Svitlana**

PhD in Economics, Docent,

Associate Professor at the Department of Marketing

Khmelnytskyi National University

ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ

FORMATION OF THE HR BRAND OF THE ENTERPRISE IN THE QUALITY OF WORK LIFE SYSTEM

У статті обґрунтовано роль HR-бренду як інструменту стратегічного управління персоналом підприємства. Аргументовано спрямованість HR-бренду підприємства на підвищення рівня задоволеності персоналу за допомогою системи факторів якості трудового життя. Викладено результати дослідження задоволеності працівників підприємства факторами якості трудового життя на прикладі ТОВ «ЛІТМА». Встановлено пріоритетність факторів якості трудового життя у розрізі категорій персоналу, особливостей сприйняття у жінок і чоловіків підприємства. Здійснено SWOT-аналіз в діяльності HR маркетингу на ТОВ «ЛІТМА», який дозволив діагностувати наявні проблеми в управлінні персоналом. Обґрунтовано можливість отримання переваг для працівників і роботодавців при формуванні позитивного HR-бренду підприємства. Запропоновано рекомендації щодо напрямів реалізації HR маркетингу на підприємстві, які дозволять покращити показники якості трудового життя, збільшити рівень задоволеності роботою та підвищити мотивацію до праці персоналу.

Ключові слова: HR-бренд, якість трудового життя, персонал, підприємство, система, задоволеність персоналу.

The article substantiates the role of the HR brand as a tool for strategic personnel management of the enterprise. The focus of the HR brand of the enterprise on increasing the level of staff satisfaction using the system of factors of quality of working life is argued. The purpose of the article is the theoretical and methodological justification of the formation of the HR brand of the enterprise in the system of factors of quality of working life using the example of LLC "LITMA". The results of the study of the satisfaction of employees of the enterprise with factors of quality of working life using the example of LLC "LITMA" are presented. The priority of the analyzed factors in terms of personnel categories, the peculiarities of perception by women and men of the enterprise is established. A SWOT analysis of the activities of HR marketing at LLC "LITMA" was carried out, which allowed to diagnose existing problems in personnel management, assess internal resources and the external environment. As a result of the study, staff turnover at the enterprise was revealed. The dynamics of the average number of employees and the payroll in recent years was analyzed. The possibility of obtaining benefits for employees and employers in the formation of a positive HR brand of the enterprise is substantiated. It is proven that the economic benefits of increasing staff satisfaction should stimulate the employer to implement measures to improve working conditions and improve the quality of working life. Recommendations are offered on the areas of HR marketing implementation at the enterprise, which will improve the quality of working life indicators, increase the level of job satisfaction and increase the motivation of staff to work. It is schematically shown that staff satisfaction is one of the most important factors in the formation of the HR brand of the enterprise, increasing labor productivity and improving the quality of products. The need to focus modern personnel policy on those areas of activity that will increase the quality of working life and staff satisfaction, which will positively affect staff loyalty and the formation of a sustainable HR brand of the enterprise, is argued.

Keywords: HR brand, quality of work life, personnel, enterprise, system, staff satisfaction.

Постановка проблеми. В умовах трансформаційних змін на ринку праці та сучасних викликів зростає HR-бренду як інструменту стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні тенденції до зрос-

тання конкуренції за талановитих працівників, розвиток цифрових HR-технологій, підвищені вимоги кандидатів до вибору місця роботи вимагають від вітчизняних підприємств системного підходу до

формування HR-бренду, який сприяє отриманню ними конкурентних переваг.

HR-бренд сприяє скороченню витрат на пошук та адаптацію персоналу, підвищенню лояльності та залученості співробітників. Він дозволяє сформувати довготривалу емоційну прихильність до підприємства, що є особливо вагомим чинником в умовах високої конкуренції. З таких позицій HR-бренд є стратегічним інструментом, який впливає на продуктивність праці, репутацію підприємства та задоволеність і утримання цінних співробітників.

З огляду на зазначене, визначення основних складових HR-бренду, особливо тих, які формують якість трудового життя і впливають на мотивацію праці, є надзвичайно важливим та актуальним питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Представниками дослідження проблеми бренду роботодавця вважаються такі вчені, як: Аакер, Т. Амблер, К. Бакхаус, П. Бертон, С. Берроу, Е. Брукінг, Дж. Еванс, Т.О. Емблер, Ф. Котлер, С. Ллойд, Дж. Майерс, Б. Мінчінгтон, Т. Нільсон, К. Тандет, С. Тікоо, Б. Хілл.

Питання формування HR-бренду підприємства та аналізу його складових є предметом активних досліджень та обговорень у науковій літературі. Так, Г.О. Зелінська розглядає бренд роботодавця як стратегічну складову HR-менеджменту підприємства [1]. Дослідження Л.Д. Водянки, Н.П. Стахової, В.С. Козака висвітлює механізми реалізації HR-брендингу в сучасних організаціях, результати аналізу ризиків, які супроводжують процес формування HR-бренду, а також спрямоване на інтеграцію з загальною бізнес-стратегією компанії [2].

Л.О. Литвин розглядає імідж підприємства в якості складової його HR-бренду [3]. С. Цимбалюк пропонує аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії [4].

Чимало сучасних наукових досліджень присвячено проблемі оцінювання HR-бренду компанії. Зокрема, авторами: Д. Грищенко та Я. Йосифчук здійснено аналіз HR-бренду за різними методиками., досліджено рівень залученості персоналу як прямий індикатор стану HR-бренду компанії побудовано матрицю бренду роботодавця [5].

В роботі Н.М. Самолюк, В.А. Мішук, С.О. Найчук викладено методичні засади оцінки задоволеності працівників HR-брендом [6].

Сучасні дослідники акцентують увагу на системному впливі факторів якості трудового життя на задоволеність працівників HR-брендом. Такі тенденції свідчать про необхідність дослідження питань, пов'язаних з оцінюванням факторів якості трудового життя.

О. Новіковою, Л. Шамілевою, О. Хандій запропоновано методику оцінювання якості трудового життя, яка використовує статистичні і соціологічні індикатори виміру, що дає змогу оцінювати об'єктивні та суб'єктивні чинники впливу цифровізації та формувати напрями підвищення якості трудового життя [7].

В роботах [8; 9] досліджено сутність якості трудового життя як методу управління компанією, обґрунтовано можливості застосування інструментів HR-маркетингу в оцінюванні факторів якості трудового життя.

У статті Я. Сало, А. Павличенко охарактеризовано моделі мотивації підвищення якості трудового життя,

здійснено оцінку складових якості трудового життя з позицій працівника, підприємця та суспільства [10].

Д.О. Козлов обґрунтовує концепцію створення HR-бренду в управлінні персоналом, а також пропонує теоретико-методологічні засади щодо визначення детермінант якості трудового життя молоді в Україні через призму її економічної самоактуалізації [11].

О. Зеленко, М. Годящев наголошують на необхідності оновлення політики забезпечення якості трудового життя в Україні в сучасних умовах воєнного стану та в період повоєнного відновлення [12].

Не зважаючи на значні напрацювання науковців у сфері формування HR-бренду в управлінні персоналом, існує необхідність подальших наукових досліджень у розрізі покращення факторів якості трудового життя.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування формування HR-бренду підприємства в системі факторів якості трудового життя на прикладі ТОВ «ЛІТМА».

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція бренду роботодавця поєднує у собі брендинг, імідж, репутацію, організаційну ідентичність та задоволеність персоналу. Брендинг роботодавця орієнтований на використання маркетингової стратегії просування продукту (послуги) на ринок і сприйняття товарів підприємства стейкхолдерами.

HR-бренд є складовою бренду роботодавця, елементи управління яким орієнтовані на штатних працівників.

Згідно моделі Бакхауса і Тику, яка характеризує систему взаємозв'язків між брендом і його цілями, HR-бренд спрямований на підвищення рівня задоволеності персоналу роботою за допомогою системи інструментів.

HR-бренд поєднує у собі низку уявлень, думок, емоцій, ціннісних вражень про підприємство у свідомості персоналу та впливає на його оцінку працівниками. HR-бренд можна вважати потужним у разі, якщо він поєднує у собі узгоджені елементи, такі як: фірмовий стиль, місія і цінності підприємства, єдиний стиль спілкування, відгуки працівників, програми підтримки лояльності персоналу, корпоративна культура, репутація, програми підтримки нових співробітників, розвиток корпоративних соцмереж, умови для роботи, які формують якість трудового життя. Процес побудови HR-бренду спирається на сформовану організаційну культуру, філософію діяльності та чітко окреслене призначення компанії на ринку [2].

Використовуючи ці інструменти, HR-бренд досягає таких цілей:

- утримання талановитих та цінних працівників;
- забезпечення лояльності персоналу;
- зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці;
- зниження витрат і термінів на наймання, навчання та адаптацію персоналу;
- підвищення мотивації праці та задоволеності роботою на підприємстві.

В дослідженні за допомогою анкетування було оцінено пріоритетність показників якості трудового життя для персоналу ТОВ «ЛІТМА». До них належать: трудовий колектив, оплата праці, робоче місце, керівництво підприємства, службова кар'єра, корпоративна культура, соціальні гарантії, соціальні блага.

Так, одним із найважливіших залишається висока заробітна плата, хоча 6 чоловік і одна жінка розмістили її на 2-му місці, а 8 з 9 опитаних жінок на 1-му. Для чоловіків найважливішою умовою ефективної роботи є забезпеченість технікою та цифровими технологіями. Друге місце посідає висока заробітна плата, 3-тє – сприятливі та безпечні умови праці, 4-тє – психологічний клімат, 5-тє місце розділили самостійність у виконанні роботи, ступінь інноваційності та можливість спілкування з колегами.

Жінки задоволені роботою, якщо вона забезпечуватиме високий заробіток та сприятливі умови праці. У загальному рейтингу пріоритетів усіх працівників перше місце зайняла висока заробітна плата, сприятливі умови праці та психологічний клімат, самостійність у виконанні роботи, ступінь інноваційності та можливість спілкування у процесі роботи.

Враховуючи значний вплив психологічного клімату у колективі, відносин з адміністрацією, участі співробітників у керуванні й прийнятті рішень, завданням керівництва та HR відділу, зокрема, є аналіз та врахування соціально-психологічних потреб колективу, індивідуальних особливостей особистості співробітників, розробки системи мотивації праці. Стан цих показників на підприємстві позитивний, але його потрібно підтримувати та покращувати за рахунок залучення працівників до управління.

Працівники висловлюють бажання підвищити заробітну плату, що вимагає застосування підходів до матеріальної мотивації праці. Також виявлено підвищені вимоги до комфортності умов праці, покращенні технічного оснащення робочих місць, комп'ютерної техніки. За результатами опитування встановлено лояльний стиль керівництва, що позитивним чином впливає на задоволеність роботою. Взаємовідносини у колективі загалом визначені як дружні, тому важливо підтримувати корпоративну культуру, яка властива

даному підприємству, розвивати норми і неписані правила поведінки у щоденній роботі.

Якість трудового життя за умов цифровізації економіки обумовлена як загальним рівнем економічного розвитку, так і інтенсивністю втілення процесів діджиталізації [7]. Це підтверджується результатами опитування працівників підприємства.

На основі досліджень здійснено SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз в HR маркетингу ТОВ «ЛІТМА», табл. 1.

HR-маркетинговий SWOT-аналіз допомагає оцінити внутрішні ресурси та зовнішнє середовище. Сильні сторони – це унікальні переваги (наприклад, сильний бренд роботодавця), слабкі сторони – це недоліки (наприклад, низька впізнаваність бренду). Можливості – це сприятливі зовнішні фактори (наприклад, нові канали для залучення талантів), а загрози – це ризики (наприклад, висока конкуренція за таланти).

В результаті дослідження була виявлена тенденція до плинності кадрів на підприємстві. У цьому контексті проаналізовано динаміку показників середньоблікової чисельності працівників та фонду заробітної плати. Так, у 2024 р. спостерігається значне скорочення чисельності працівників, з 78 до 54 осіб, що є суттєвим скороченням на 24 особи. У 2025 р. чисельність працівників дещо зросла до 66 осіб, тобто на 12 осіб порівняно з 2024 р. Скорочення чисельності у 2024 р. може бути пов'язане з реформами, оптимізацією виробничих процесів або звільненням частини працівників для зменшення витрат. Збільшення чисельності персоналу у 2025 р. може бути результатом відновлення виробничих обсягів або розширення операційної діяльності підприємства.

Протягом трьох років спостерігається постійне збільшення фонду заробітної плати, що свідчить про підвищення витрат на персонал. У 2024 р. фонд заробітної плати зріс на 33 тис. грн, у 2025 р. фонд зріс ще

Таблиця 1

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в діяльності HR маркетингу ТОВ «ЛІТМА»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> – кваліфікований персонал; – наявність матеріально-технічної бази для розвитку цифрових навичок; – високий рівень організації менеджменту на підприємстві; – висока якість продукції, виготовлення взуття за допомогою передових технологій; – ефективне лідерство 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання популярності певних соціальних мереж, в яких можна просувати вакансії; – застосування нових технологій для автоматизації HR-процесів; – партнерство з навчальними закладами для залучення талантів; – збільшення впізнаваності бренду;– розвиток міцної корпоративної структури; – покращення міжособистісних відносин; – залучення досвідчених HR-фахівців на підприємство; – ефективні програми навчання та розвитку; – автоматизація і цифровізація HR-процесів
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – недостатня мотиваційна активність працівників; – плинність кадрів; – невелика впізнаваність бренду роботодавця; – брак ресурсів для маркетингових HR-кампаній, – застарілі процеси найму, недостатня цифрова присутність; – невисокий рівень залученості співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> – посилення конкуренції на ринку праці; – зміна законодавства щодо трудових відносин; – поява сильніших конкурентів, які пропонують кращі умови праці; – негативні відгуки на платформах; – обмеження фінансових ресурсів, що позначається на обмеженні навчанні і розвитку персоналу; – нестабільна економічна ситуація в країні

Джерело: складено автором

300,6 тис. грн, що свідчить про зростання витрат на оплату праці у 2025 р.

Незважаючи на скорочення чисельності працівників у 2024 р., фонд заробітної плати зростав завдяки підвищенню заробітної плати за рахунок підвищення ефективності роботи або інфляційних факторів. У 2025 р. значне збільшення фонду заробітної плати на 300,6 тис. грн може бути пов'язане з необхідністю залучення додаткових працівників або збільшенням зарплат. Підприємству доцільно оптимізувати витрати на персонал, проводити регулярний аналіз чисельності та фонду заробітної плати, щоб мінімізувати витрати без втрати продуктивності, впроваджувати інновації та автоматизацію, що дозволить розвивати системи мотивації та стимулювання працівників, щоб підвищити їхню зацікавленість та продуктивність роботи.

Тенденція зниження задоволеності персоналу підприємства обумовлена підвищенням останніми роками питомої ваги працівників, зайнятих в несприятливих умовах праці. В результаті значна кількість людей достроково припиняє або істотно обмежує свою трудову діяльність. Працівник, що перейшов на легшу роботу, втрачає свої потенційні можливості і скорочує трудовий потенціал підприємства.

Дослідження, проведені на ТОВ «ЛІТМА», підтверджують необхідність підвищення задоволеності персоналу, що може відбуватися за рахунок покращення умов праці, вікової структури зайнятих на виробництві, збільшення витрат на персонал.

За підсумками аналізу результатів опитування були розроблені рекомендації для напрямів реалізації HR маркетингу на підприємстві:

- посилення впізнаваності бренду за рахунок якісного контенту про підприємство та її співробітників для професійних соцмереж і блогів, запуску таргетованих рекламних кампаній, залучення співробітників в якості амбасадорів бренду;

- ведення кар'єрної сторінки на сайті підприємства з актуальною інформацією про цінності та можливості компанії, участь у професійних заходах та проведення внутрішніх івентів;

- розробка нових видів продукції за використання кваліфікованого персоналу та інноваційних рішень;

- найм високоякісного персоналу, в тому числі з числа випускників ЗВО та за рахунок співпраці з ними;

- створення і розвиток позитивної корпоративної культури;

- сприяння більш широкому залученню персоналу до управління;

- налагодження співпраці з міським центром зайнятості;

- вдосконалення системи мотивації шляхом поєднання матеріальних методів та морального впливу на персонал.

Застосування вищеперерахованих напрямів дозволить досягти покращення показників якості роботи, збільшити рівень задоволеності роботою та підвищити мотивацію до праці персоналу ТОВ «ЛІТМА». Підвищення рівня задоволеності персоналу має бути спрямоване на повну реалізацію можливостей працівника. Ефективне мотивування сприяє реалізації цілей і завдань підприємства. Удосконалення якості трудового життя стосується не тільки інтересів персоналу, а й роботодавців (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги при впровадженні заходів щодо підвищення HR-бренду працівників і HR-бренду роботодавця

Фактори якості трудового життя	Переваги для:	
	робітника	роботодавця
Матеріальне стимулювання	Зростання доходів, можливість більш повного задоволення потреб	Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку
Система морального заохочення	Почуття причетності до колективу, можливість реалізації своїх знань, здібностей у праці	Активізація творчих та інноваційних здібностей, зниження плинності кадрів, формування лояльності персоналу до підприємства
Організація робочого місця та сприятливі умови праці	Зниження травматизму та рівня захворюваності, підвищення працездатності праці, збереження здоров'я	Зменшення видатків на відшкодування втрати здоров'я робітникам, зменшення втрат робочого часу внаслідок хвороби
Рівень соціальної та інноваційної активності	Кар'єрне зростання, підвищення мотивації до праці, можливість реалізації своїх здібностей	Підвищення кваліфікації і знань робітників, покращення якості продукції, забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Взаємовідносини в трудовому колективі	Відсутність стресів на роботі, позитивний емоційний потенціал	Співробітництво персоналу з вищим керівництвом, відсутність конфліктів, підвищення продуктивності праці
Організаційна культура	Формування індивідуальної і колективної продуктивності, відчуття більшої залученості та мотивованості	Прозора та стабільна система комунікації, покращення у взаємодії з клієнтами та збільшення доходів
Соціальні гарантії	Повага з боку вищого керівництва, колег, можливість захисту своїх прав та інтересів	Довіра персоналу до керівництва, зниження витрат на прийом, навчання, звільнення кадрів
Соціальні блага	Можливість відпочинку в санаторіях, поліпшення житлових умов працівників, відчуття причетності до підприємства та безпеки	Розвиток та ефективне використання кадрів, їх стабільність

Джерело: узагальнено на основі [6–10; 12]

З табл. 2 випливає, що високий рівень задоволеності персоналу вплине на кількісні та якісні показники виробничої діяльності. Сучасні підходи до визначення якості трудового життя свідчать про тісний зв'язок з мотивацією персоналу.

Якість трудового життя є важливим інструментом мотивації, чим вона вища, тим у більшому обсязі працівник зможе задовольнити свої фізіологічні потреби [10].

Економічні переваги від підвищення задоволеності персоналу мають стимулювати роботодавця до реалізації заходів щодо вдосконалення умов трудової діяльності, покращення якості трудового життя. Задоволеність персоналу є одним з найважливіших чинників формування HR-бренду підприємства, зростання продуктивності праці та підвищення якості продукції (рис. 1).

Отже, задоволеність персоналу факторами якості трудового життя означає рівень задоволення співробітників умовами праці, оплатою, розвитком та корпоративною культурою, що впливає на їхню лояльність і залученість, а також на загальний HR-бренд підприємства. HR-маркетинг використовує маркетингові підходи для вивчення потреб співробітників та створення привабливого бренду роботодавця, щоб підвищити задоволеність, залученість та утримання талановитих працівників на підприємстві. Високий рівень задоволеності персоналу є фундаментом для підвищення лояльності та залученості, що позитивно впливає на стабільність підприємства та його репутацію. Задоволені співробітники рідше змінюють роботу, що знижує плинність кадрів і витрати на пошук та адаптацію нових співробітників.

Висновки. Сучасні тенденції зниження якості трудового життя на вітчизняних підприємствах вимагають

перегляду підходів до організації трудової діяльності. Сучасна кадрова політика повинна бути чітко орієнтована на ті напрямки діяльності, які дозволять підвищити рівень якості трудового життя і задоволеність персоналу.

Важливим напрямом формування HR-бренду є оптимізація і стабілізація кадрового складу підприємства, ефективне використання їх можливостей і потенціалу. У цьому контексті необхідно відмітити наявність технічного оснащення робочих місць, забезпеченість сучасними засобами праці та цифрового забезпечення для підвищення ефективності трудового процесу. Важливим мотивуючим напрямом є покращення роботи системи професійного розвитку, що передбачає адаптацію працівників до сучасних вимог діяльності, навчання й набуття навичок цифрової грамотності, підвищення кваліфікації тощо.

Для формування високого рівня лояльності персоналу велике значення має матеріальна складова мотивації, яка виявляється у вчасній виплаті заробітної плати, дієвій системі матеріального стимулювання, належних умовах праці та соціальних гарантій, залучення працівників до прийняття рішень щодо питань управління підприємством. Розвиток корпоративної культури шляхом формування цінностей, норм поведінки, правил міжособистісної взаємодії, підтримка позитивних еталонів поведінки на підприємстві.

Регулярна діагностика проблем на основі SWOT-аналізу дозволяє виявити проблемні зони в управлінні персоналом та сформулювати рекомендації для напрямів реалізації HR-маркетингу на підприємстві. Така системна робота дозволить отримати значні переваги для працівників і роботодавців при формуванні HR-бренду підприємства.

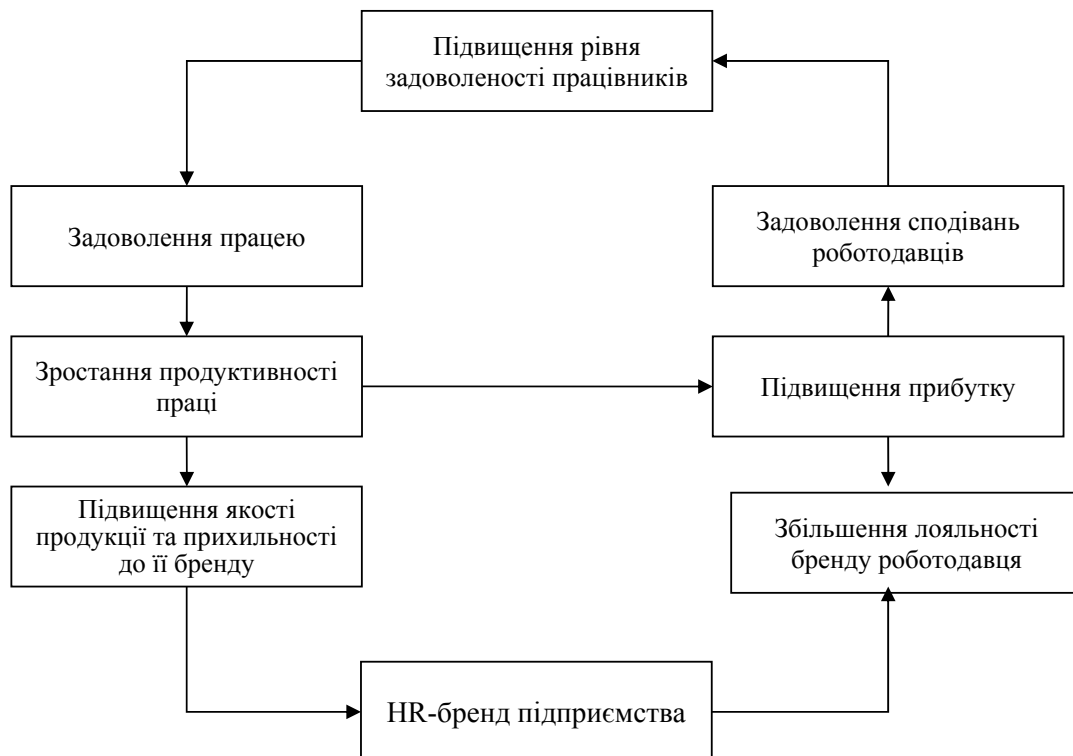


Рис. 1. Задоволеність персоналу у формуванні HR-бренду підприємства

Джерело: розроблено автором

Список використаних джерел:

1. Зелінська Г. О. Бренд роботодавця як стратегічна складова HR-менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 45–52.
2. Водянка Л. Д., Стахова Н. П., Козак В. С. Формування HR-бренду компанії як стратегічний інструмент залучення та утримання персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/307-2156.2025.8.12> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Литвин Л. О. Імідж підприємства як складова його HR-бренду. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2020. Вип. 1. С. 77–85.
4. Цимбалюк С. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 1(190). С. 41–46.
5. Грищенко Д., Йосифчук Я. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/358/343>. (дата звернення: 12.01.2026).
6. Самолук 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.
7. Новікова О., Шамілева Л., Хандій О. Оцінка якості трудового життя за умов цифровізації економіки: стан та тенденції розвитку. *Журнал європейської економіки*. 2021. Т. 20, №3 (78). С. 387–408. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1547> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Щетиніна Л. В., Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Цьоба А. Р. Якість трудового життя: аналіз, оцінювання, перспективи. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 2. С. 126–131.
9. Тельнов А.С., Решміділова С.Л. Застосування інструментів HR-маркетингу в оцінюванні факторів якості трудового життя. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 148–152.
10. Сало Я., Павличенко А. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-15> (дата звернення: 16.01.2026).
11. Козлов Д. О. Мотиваційні детермінанти якості трудового життя молоді в Україні: економічні аспекти самоактуалізації особистості. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-07> (дата звернення: 9.01.2026).
12. Зеленко О., Годящев М. Політика забезпечення якості трудового життя в сучасний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-108> (дата звернення: 16.01.2026).

References:

1. Zelinska G. O. (2021). Brend robotodavtsia yak stratehichna skladova HR-menedzhmentu pidprijemstva [Employer brand as a strategic component of HR management of an enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, No.8, pp. 45–52.
2. Vodyanka L. D., Stakhova N. P., & Kozak V. S. (2025). Formuvannia HR-brendu kompanii yak stratehichnyi instrument zaluchennia ta utrymannia personalu [Formation of the company's HR brand as a strategic tool for attracting and retaining personnel]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, No. 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.12> (accessed January 10, 2026).
3. Lytvyn L. O. (2020). Imidzh pidprijemstva yak skladova yoho HR-brendu [The image of the enterprise as a component of its HR brand]. *Ekonomichni chasopysy Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu im. Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*, No. 1, pp. 77–85.
4. Tsybalyuk S. (2017). Analiz faktoriv formuvannia pozytyvnoho brendu robotodavtsia sered vnutrishnoi tsilovoi audytorii [Analysis of factors of formation of positive employer brand among internal target audience]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, No. 1(190), pp. 41–46.
5. Hryshchenko D., & Yosyfchuk Ya. (2021). Formuvannia HR-brendu kompanii ta yoho otsiniuvannia [Formation of the company's HR brand and its evaluation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 26. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/358/343> (accessed January 12, 2026).
6. Samolyuk N.M., Mishchuk V.A., & Naychuk S.O. (2021). Otsinka zadovolenosti pratsivnykiv HR-brendom: metodychni zasady ta mozhyvosti zastosuvannia v upravlinni kompaniieiu [Assessment of employee satisfaction with HR-brand: methodological principles and possibilities of application in company management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia – Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management*. vol. 2(94), pp. 198–211.
7. Novikova O., Shamileva L., & Khandiy O. (2021). Otsinka yakosti trudovoho zhyttia za umov tsyfrovizatsii ekonomiky: stan ta tendentsii rozvytku [Assessment of the quality of working life under the conditions of digitalization of the economy: state and development trends]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economics*, vol. 20, No. 3 (78), pp. 387–408. Available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1547> (accessed January 10, 2026).
8. Shchetinina L. V., Rudakova S. G., Danilevich N. S., & Tsyopa A. R. (2022). Yakist trudovoho zhyttia: analiz, otsiniuvannia, perspektyvy [Quality of working life: analysis, assessment, prospects]. *Biznesinform – Businessinform*, No. 2, pp. 126–131.
9. Telnov A. S., & Reshmidilova S. L. (2021). Zastosuvannia instrumentiv HR-marketynhu v otsiniuvanni faktoriv yakosti trudovoho zhyttia [Application of HR marketing tools in assessing factors of quality of working life]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, No. 6, pp. 148–152.
10. Salo Ya., & Pavlychenko A. (2021). Vplyv motyvatsii pratsi na yakist trudovoho zhyttia pratsivnykiv [The influence of work motivation on the quality of working life of employees]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 26. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-15> (accessed January 16, 2026).
11. Kozlov D. O. (2025). Motyvatsiini determinatsii yakosti trudovoho zhyttia molodi v Ukraini: ekonomichni aspekty samoaktualizatsii osobystosti [Motivational determinants of the quality of working life of young people in Ukraine: economic aspects of individual self-actualization]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu*.

Seriia: ekonomika, psykholohiia ta upravlinnia – Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-07> (accessed January 9, 2026).

12. Zelenko O., & Godyashchev M. (2024). Polityka zabezpechennia yakosti trudovoho zhyttia v suchasnyi ta povoiennyi period [Policy of ensuring the quality of working life in the modern and post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-108> (accessed January 16, 2026).

Дата надходження статті: 23.01.2026

Дата прийняття статті: 04.02.2026

Дата публікації статті: 19.02.2026