

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0435>

УДК 005.96:005.21:004.9

JEL Classification: M12, M54, O15, I31

**Ільїч Людмила Миколаївна**

доктор економічних наук, професор

професор кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-8594-1824

e-mail: [lilich@kubg.edu.ua](mailto:lilich@kubg.edu.ua)

## HR-БРЕНДИНГ 4.0: НОВИЙ ЕТАП ЕВОЛЮЦІЇ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

**Анотація.** У статті представлено концепцію HR-брендингу 4.0 як нового етапу еволюції бренду роботодавця, що інтегрує людиноцентричне лідерство, технології штучного інтелекту та принципи сталого розвитку. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування моделі HR-брендингу 4.0 як системи інтеграції цінностей, досвіду й технологій у контексті стратегічного управління людським капіталом. Розроблена модель ґрунтується на синергії шести ключових складових: ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), досвіду співробітників (EX), культури лідерства (LC), технологічної зрілості (TR), різноманіття та інклюзії (DI) і соціальної відповідальності бізнесу (ESG). Визначено, що HR-брендинг 4.0 відображає взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми драйверами конкурентоспроможності організації, поєднуючи гуманістичні цінності з інтелектуальними цифровими інструментами. Методологічну основу становить міждисциплінарний і системний підхід, що поєднує методи аналізу, порівняння, контент-аналізу, синтезу й кейс-стаді. На основі сучасних аналітичних звітів (Deloitte, Gartner, LinkedIn, UGEN, EY) обґрунтовано концептуальні відмінності HR-брендингу 4.0 від класичних моделей — від функції комунікацій до стратегічної архітектури довіри, інновацій та штучного інтелекту. Доведено, що HR-брендинг 4.0 є новим типом управлінської системи, у якій технології не витісняють людяність, а підсилюють її, забезпечуючи баланс між ефективністю, етикою та емоційною глибиною взаємодії. Практична значущість запропонованої моделі полягає у можливості її застосування для діагностики поточного стану HR-бренду, стратегічного планування його розвитку, побудови системи аналітичних показників (HR-b Index) та підвищення привабливості роботодавця на ринку праці. Запропонована модель може бути використана як аналітична рамка для стратегічного планування, побудови системи оцінювання HR-бренду.

**Ключові слова:** HR-брендинг 4.0; людиноцентричне лідерство; штучний інтелект; ціннісна пропозиція роботодавця; технологічна зрілість; інклюзія; конкурентоспроможність.

## ВСТУП

Сучасне управління персоналом переходить від моделі контролю й адміністрування до моделі стратегічного партнерства, побудованої на довірі, емпатії та взаємній відповідальності. У цьому контексті бренд роботодавця трансформується з інструмента залучення кадрів у динамічну систему взаємодії людини й організації. HR-брендинг 4.0 поєднує етичне лідерство, позитивний досвід працівників і технології штучного інтелекту, формуючи нову парадигму розвитку людського капіталу, засновану на синергії людяності й технологічності.

Якщо HR-брендинг 1.0 зосереджувався на формуванні позитивної репутації компанії на ринку праці, а HR-брендинг 2.0 — на інтеграції бренду роботодавця в систему управління персоналом і розвитку корпоративної культури, то HR-брендинг 3.0 став якісним зсувом від комунікацій до взаємодії. На цьому етапі бренд роботодавця трактується як жива екосистема смислів, лідерства, культури та технологій, яка формує простір емоційної залученості та партнерства між організацією і людьми.

Сьогоднішній етап HR-брендингу 4.0 знаменує перехід від людиноцентричної моделі до моделі *human-tech synergy* — синергії людини й технологій. Його мета полягає не лише в залученні талантів, а у створенні середовища, де поєднуються інтелектуальні

цифрові інструменти, аналітика даних і етичне лідерство, що дозволяє кожному працівникові розкривати свій потенціал у гармонії з цінностями організації.

**Постановка проблеми.** Переважно наукові дослідження у сфері HR-брендингу залишаються фрагментарними: більшість моделей зосереджені на маркетингових або репутаційних аспектах, тоді як інтеграція гуманістичних, технологічних і соціальних чинників поки що недостатньо опрацьована, що зумовлює актуальність подальшого розвитку концепції HR-брендинг 4.0 як системного підходу до управління людським капіталом у цифрову та посткризову епоху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування наукових засад HR-брендингу традиційно пов'язують із працями, де бренд роботодавця розглядається як поєднання зовнішнього позиціонування на ринку праці та внутрішньої ідентичності працівників. Базовою вважається концепція двохконтурної моделі (зовнішній/внутрішній маркетинг) та поведінкових наслідків у вигляді залученості й лояльності персоналу [1]. Подальші дослідження підсилили зв'язок бренду роботодавця з корпоративною стратегією та культурою — передусім у логіці необхідності узгодження цінностей, управлінських практик та комунікацій [2]. Розширення поля від «іміджу роботодавця» до екосистеми взаємодій (роботодавець — працівники — клієнти — ринок) запропоновано в роботах, що популяризували термін «employer brand ecosystem» [3]. Утім, більшість цих підходів залишалися описовими та малоприслужними до кількісної операціоналізації.

Оглядові статті та інтегративні ревізії з проблематики формування бренду роботодавця переважно зосереджували увагу на уточненні дефініцій та дослідницьких рамок: окреслені еволюції понять, визначенні потреби переходу від комунікаційної логіки до стратегічної, а також виокремленні викликів операціоналізації змінних бренду роботодавця [4], [5]. У межах актуалізації досліджень щодо формування та розвитку бренду роботодавця EVP (Employee Value Proposition) поступово еволюціонувала від «пакету зисків» до ціннісної угоди між працівником і організацією, інтегрованої з талант-менеджментом і корпоративною ідентичністю [10].

**Метою статті** є розроблення моделі HR-брендинг 4.0 як системи інтеграції ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), досвіду співробітників (EX) і зовнішніх чинників конкурентоспроможності (зокрема: культура лідерства, технологічна зрілість, інклюзія та ESG-принципи).

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Упродовж останніх двох десятиліть дослідники пропонували різні концептуальні підходи до розуміння бренду роботодавця — від маркетингового інструмента до стратегічної платформи розвитку людського капіталу. Для систематизації ключових трактувань та виявлення тенденцій еволюції поняття HR-бренд узагальнено підходи провідних авторів у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Еволюція підходів до визначення HR-бренду**

| Автори / джерело           | Рік  | Основний акцент визначення                                                                                | Ключові елементи моделі                                  | Обмеження підходу                                                                     |
|----------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Backhaus K. & Tikoo S. [1] | 2004 | HR-бренд як двоаспектна конструкція: зовнішній маркетинг роботодавця і внутрішня ідентичність працівників | Імідж роботодавця, залученість, лояльність               | Орієнтація переважно на поведінковий рівень, без технологічного чи соціального виміру |
| Barrow S. & Mosley R. [2]  | 2016 | HR-бренд як частина корпоративної стратегії та культури                                                   | Узгодженість цінностей, управлінські практики, репутація | Обмежена кількісна вимірюваність; відсутність цифрового контексту                     |

| Автори / джерело                                     | Рік         | Основний акцент визначення                                                                                                | Ключові елементи моделі                                                                | Обмеження підходу                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Minchington B. [3]                                   | 2015        | HR-бренд як «екосистема взаємодій» між роботодавцем, працівниками та клієнтами                                            | Комунікації, досвід працівників, клієнтоорієнтованість                                 | Відсутня структура індикаторів і методика оцінювання сили бренду                                                     |
| Edwards M. [4]; Lievens F. & Slaughter J. (2016) [5] | 2010 – 2019 | Теоретичне уточнення поняття HR-бренду, підкреслення ролі організаційної поведінки, психологічних факторів і цифровізації | Узгодження культури, організаційної ідентичності та поведінкових стратегій роботодавця | Концептуальний рівень без операціоналізації змінних; недостатня увага до технологічного та соціально-етичного виміру |
| Knox S. & Freeman C. [10]                            | 2021        | EVP як стратегічна угода між роботодавцем і працівником                                                                   | Ціннісна пропозиція, ідентичність бренду, розвиток талантів                            | Відсутня інтеграція з технологічними та соціально-етичними чинниками                                                 |
| Deloitte [6]; Gartner [7]; LinkedIn [8]; EY [9]      | 2023 – 2024 | Цифровізація, Employee Experience (EX) і технологічна зрілість як ядро HR-бренду                                          | TR, EX, гнучкість, благополуччя, персоналізація                                        | Прикладний характер без єдиної теоретичної моделі                                                                    |
| Mykolaichuk, I. P., & Stoika, V. O. [12]; UGEN [14]  | 2023 – 2025 | Український контекст: автентичність, інклюзія, соціальна відповідальність у кризових умовах                               | Соціальна місія, підтримка благополуччя, ESG                                           | Відсутність структурованої інтегрованої моделі                                                                       |

*Джерело: узагальнено автором за джерелами [1]–[15]*

Порівняльний аналіз (табл. 1) засвідчує поступову зміну парадигми HR-бренду — від зовнішньої орієнтації на імідж роботодавця до багатовимірної моделі, у центрі якої перебуває людина та її досвід взаємодії з організацією. Класичні підходи [1]–[5] заклали теоретичні основи, однак зосереджувалися переважно на репутаційних і комунікаційних аспектах. Новітні дослідження [6]–[10], [12]–[14] доповнили бренд роботодавця соціальними та технологічними складовими, але не створили єдиної інтегрованої моделі.

Проведений аналіз свідчить, що наукова еволюція поняття HR-бренд супроводжується уточненням його сутності — від зовнішнього іміджу роботодавця до інтегрованої системи взаємодії «організація–працівник».

Разом із тим у сучасній літературі спостерігається термінологічна неоднозначність щодо співвідношення понять HR-бренд і HR-брендинг, які доцільно розмежувати за змістом і функціональною роллю. У цьому дослідженні під HR-брендом розуміється результат, сформований образ роботодавця в уявленні працівників, кандидатів і суспільства, який відображає цінності, корпоративну культуру, стиль управління та соціальну відповідальність компанії. Тоді як HR-брендинг — це процес, тобто сукупність управлінських практик, стратегій і комунікацій, спрямованих на створення, підтримання та розвиток привабливого HR-бренду.

Недостатня узгодженість між внутрішніми (EVP, EX, LC) та зовнішніми (TR, DI, ESG) чинниками HR-бренду сформувала наукову нішу, у межах якої запропоновано авторську модель HR-брендингу 4.0, що поєднує гуманістичний, управлінський і технологічний підходи до розвитку бренду роботодавця. Новітній пласт джерел фокусується на Employee Experience (EX) як ядрі автентичності бренду роботодавця: психологічна безпека, гнучкість, благополуччя, персоналізоване навчання та прозорі практики зворотного зв'язку послідовно називаються ключовими драйверами привабливості та утримання талантів. При цьому

цифровізація HR-процесів (HCM/HRIS-платформи, LXP, аналітика даних) переводить бренд із площини зовнішнього іміджу в щоденний досвід співробітника, формуючи вимір технологічної зрілості (Technological Readiness, TR) як необхідну умову прозорості, швидкості та персоналізації.

В українському контексті дослідження зосереджувалися на класифікації інструментів HR-бренду, методиках оцінювання привабливості роботодавця та аудиті HR-бренду на прикладах національних компаній [13]. Окремий напрям — специфіка формування бренду в умовах війни: автентичність EVP, роль волонтерства й соціальних програм підтримки, а також інклюзивні практики як чинники організаційної стійкості [12]. Аналітичні звіти ринку праці підтверджують, що молоді фахівці дедалі більше орієнтуються на цінності, культуру та соціальний вплив роботодавця [14], [15]. Так, у фокусі премії «HR-бренд Україна 2024» опинилися три ключові напрями — лідерство, інновації та DEI (diversity, equity, inclusion — різноманіття, справедливість і залучення), що відображають світову тенденцію зміщення акцентів у HR-векторах. Концепція DEI передбачає створення середовища, де визнається цінність відмінностей, забезпечується рівний доступ до можливостей і підтримується відчуття належності кожного працівника до організації. Саме ці принципи формують основу людиноцентричного HR-брендингу 4.0, який синтезує етичні, технологічні та соціальні виміри управління персоналом [15].

Підсумовуючи вищесказане можна виокремити три стійкі зсуви від:

- 1) іміджу до системної узгодженості цінностей, практик і досвіду;
- 2) EVP як пакета вигод до EVP як ціннісної угоди, нерозривної з EX;
- 3) комунікаційної логіки до цифрово-аналітичної з акцентом на TR як на структурному чиннику щоденного досвіду.

Разом із тим варто вказати на невирішені частини загальної проблеми, яким присвячена ця стаття:

- Фрагментація підходів: EVP/EX/культура лідерства, технологічна зрілість (TR), різноманіття та інклюзія (DI) і ESG здебільшого досліджуються окремо, без інтегрованої рамки, що моделювала б їхню спільну дію.
- Недостатня операціоналізація: класичні й оглядові роботи рідко пропонують кількісні індикатори або ваги впливу компонентів бренду роботодавця, придатні для порівнянь у динаміці та між організаціями.
- Технологічний розрив: TR часто трактується як фон (інфраструктурна умова), а не як множник ефекту, що змінює силу взаємодії EVP, EX та культури лідерства.
- Соціально-етичний вимір: DI та ESG переважно виступають репутаційними маркерами, а не операційними змінними моделі (з чіткими зв'язками з довірою, залученістю та утриманням).

Зазначені прогалини обґрунтовують потребу інтегрованої людиноцентричної моделі HR-брендингу, у якій внутрішнє ядро (EVP + EX + культура лідерства) взаємодіє з зовнішніми множниками (TR + DI + ESG) як єдина система синергійного впливу на конкурентоспроможність роботодавця. Саме таке рішення пропонується в подальших розділах статті.

## МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить інтегрований міждисциплінарний підхід, що поєднує теоретичні концепції стратегічного менеджменту, організаційної психології, HR-маркетингу та цифрової трансформації бізнесу. Такий підхід дає змогу розглядати HR-брендинг не лише як інструмент позиціонування роботодавця, а як систему соціально-економічних, культурних і технологічних взаємозв'язків, які формують досвід взаємодії людини з організацією.

Дослідження базується на синергетичній парадигмі, що передбачає поєднання гуманістичних і технологічних підходів до управління персоналом. У межах цієї парадигми HR-бренд розглядається як динамічна система, у якій внутрішні та зовнішні чинники (цінності, лідерство, цифрові рішення, інклюзія, ESG-принципи) взаємодіють, створюючи унікальний соціальний капітал компанії.

Для реалізації поставленої мети застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів:

- аналіз і синтез — для систематизації наукових підходів до HR-брендингу та виявлення еволюції його змісту від маркетингової концепції до стратегічної людиноцентричної моделі;
- порівняльний аналіз — для дослідження відмінностей між класичними моделями HR-бренду (Backhaus & Tikoo, Barrow & Mosley) та новітніми інтегрованими підходами (Deloitte, Gartner, LinkedIn, UGEN, EY);
- контент-аналіз — для опрацювання звітів провідних консалтингових компаній і HR-аналітики, що відображає тенденції до персоналізації досвіду співробітників, діджиталізації процесів і розвитку культури благополуччя;
- метод кейс-стаді — для дослідження практик HR-брендинг 4.0 у міжнародних та українських компаніях, які демонструють успішну інтеграцію цінностей, технологій і соціальної місії;
- індуктивно-дедуктивний метод — для формування авторської моделі HR-брендинг 4.0, що поєднує внутрішні чинники (EVP, EX, лідерство) та зовнішні драйвери (технологічна зрілість, інклюзія, ESG).

Наукова логіка дослідження передбачала три взаємопов'язані етапи:

1. Теоретичний — узагальнення сучасних концепцій бренду роботодавця, визначення його трансформації у контексті цифрової економіки та культури довіри.
2. Аналітичний — порівняльний аналіз міжнародних і національних практик HR-брендингу 4.0, виявлення ключових взаємозв'язків між ціннісною пропозицією роботодавця, досвідом співробітників, лідерською культурою та соціальною відповідальністю.
3. Концептуально-модельний — розроблення інтегрованої моделі HR-брендинг 4.0 та обґрунтування системи індикаторів для вимірювання сили бренду роботодавця.

Методологія ґрунтується на принципах цілісності, системності, автентичності та практичної релевантності. Такий підхід дозволив не лише описати еволюцію HR-брендингу, а й розробити прикладну модель, яка відображає сучасний баланс між цінностями, досвідом людини та технологічними можливостями організації.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### Еволюція підходів до HR-брендингу

Результати проведеного аналізу підтверджують, що сучасний HR-брендинг трансформується від функції комунікацій до системної платформи розвитку організації.

HR-брендинг 1.0 базувався на маркетинговій логіці: його головна мета полягала у створенні позитивного іміджу роботодавця з метою залучення кандидатів.

HR-брендинг 2.0 еволюціонував у напрямі стратегічного управління персоналом, орієнтованого на підвищення лояльності, залученості та утримання працівників.

HR-брендинг 3.0 визначив нову парадигму — перехід від зовнішнього позиціонування до внутрішньої автентичності. На цьому етапі бренд роботодавця формується як людиноцентрична екосистема, у якій поєднуються місія компанії, досвід співробітників, культура лідерства, цифрові технології та соціальна відповідальність

бізнесу. Такий підхід засвідчує зміну управлінського мислення: від контролю — до довіри, від транзакційних взаємин — до партнерства, від HR як функції — до HR як стратегії організаційного розвитку.

Наступним етапом еволюції виступає HR-брендинг 4.0, що поєднує гуманістичні принципи попередньої моделі з інтелектуальними цифровими інструментами. Він ґрунтується на синергії людиноцентричності, аналітики даних та штучного інтелекту, які відкривають нові можливості для персоналізованого досвіду працівників, підвищення залученості та посилення організаційної культури.

HR-брендинг 4.0 ґрунтується на взаємодії шести ключових вимірів, що формують комплексну архітектуру сучасного бренду роботодавця:

- цінності та місія компанії, які визначають автентичну ціннісну пропозицію роботодавця (*Employee Value Proposition, EVP*);
- досвід співробітників (*Employee Experience, EX*), що забезпечує рівень залученості, довіри й психологічної безпеки;
- культура лідерства (*Leadership Culture, LC*), яка підтримує розвиток емпатійного та відповідального управління;
- технологічна зрілість (*Technological Readiness, TR*), що гарантує прозорість, гнучкість і персоналізованість HR-процесів;
- різноманіття й інклюзія (*Diversity & Inclusion, DI*), які забезпечують соціальну стійкість і рівність можливостей;
- соціальна відповідальність бізнесу (*Environmental, Social, and Governance, ESG*), яка підсилює репутаційну сталість бренду.

Результатом взаємодії цих компонентів є модель інтелектуально-людиноцентричного HR-бренду, що поєднує емоційний, стратегічний і цифровий виміри HR-політики. Вона символізує перехід від культури контролю — до культури співтворення, від адміністративних процедур — до партнерства й довіри, від ієрархічних структур — до відкритих спільнот інновацій, даних і знань.

У межах цієї моделі технології не витісняють людяність, а підсилюють її, забезпечуючи баланс між ефективністю, етичністю та емоційною глибиною.

Таким чином, HR-брендинг 4.0 перетворюється на стратегічну архітектуру взаємодії «людина — технологія — культура», де цифрові рішення стають не самоціллю, а інструментом розкриття людського потенціалу і формування довгострокової довіри до роботодавця.

#### **Модель HR-брендинг 4.0: концептуальна структура**

На основі узагальнення міжнародних і національних досліджень, практичних кейсів (Google, Salesforce, Deloitte, Monobank, ДТЕК) та власного аналітичного підходу сформовано інтегровану модель HR-брендинг 4.0, яка відображає взаємозв'язок між внутрішніми й зовнішніми драйверами бренду роботодавця. Структурна взаємодія зазначених складових може бути представлена у вигляді узагальненої формули моделі HR-брендингу 4.0:

$$HR-b=(EVP+EX+LC)\times (TR+DI+ESG))$$

де:

- *EVP* — автентична ціннісна пропозиція роботодавця, що поєднує матеріальні, кар'єрні та емоційні стимули;
- *EX* — досвід працівника на всіх етапах взаємодії з організацією, який визначає рівень довіри, залученості та лояльності;

- LC — стиль лідерства й управлінські практики, що забезпечують психологічну безпеку, розвиток команд і культуру підтримки;
- TR — технологічна зрілість HR-процесів, використання цифрових платформ, аналітики даних та автоматизації для підвищення ефективності;
- DI — рівень інклюзивності, гендерної рівності та залучення різних соціальних груп у корпоративну спільноту;
- ESG — орієнтація компанії на сталий розвиток, етичне управління та соціальну відповідальність.

Модель відображає синергійний характер HR-брендингу: внутрішні чинники (EVP, EX, LC) створюють фундамент людяності й довіри, а зовнішні (TR, DI, ESG) — забезпечують сучасний технологічний і соціальний контекст.

Множинна взаємодія цих блоків означає, що навіть за високого рівня окремих елементів бренд не буде сильним без гармонії між ними.

Для практичного розуміння змісту моделі HR-брендингу 4.0 доцільно розкрити сутність її складових, що формують багатовимірну систему взаємодії між організаційними цінностями, досвідом працівників, стилем лідерства, технологічною інфраструктурою та соціальною відповідальністю бізнесу. Кожен елемент виконує власну функцію в загальній архітектоніці бренду роботодавця, забезпечуючи цілісність і сталість його розвитку. Узагальнення змістових характеристик подано в табл. 2.

Таблиця 2

## Інтерпретація складових моделі HR- брендингу 4.0

| Складова моделі                                                      | Змістова інтерпретація                                                                                                                                          | Функціональне значення у системі HR-бренду                                                    |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| EVP + EX ( <i>Employee Value Proposition + Employee Experience</i> ) | Формують ядро HR-бренду, тобто відповідність між обіцянками роботодавця та реальним досвідом співробітників.                                                    | Забезпечують автентичність бренду, залученість працівників і сталість внутрішньої культури.   |
| LC ( <i>Leadership Culture</i> )                                     | Стиль лідерства та управлінські практики визначають характер взаємин у колективі — від авторитарної до емпатійної культури, де цінується співпраця та розвиток. | Впливають на рівень довіри, психологічну безпеку й ефективність команди.                      |
| TR ( <i>Technological Readiness</i> )                                | Технологічна зрілість HR-процесів переводить бренд у цифрову площину, забезпечуючи прозорість, швидкість і персоналізацію управлінських процедур.               | Створює основу для цифрової аналітики, автоматизації та гнучких комунікацій.                  |
| DI ( <i>Diversity and Inclusion</i> )                                | Рівень інклюзивності підсилює соціальну стійкість бренду через різноманіття, рівність можливостей і повагу до унікальності кожного працівника.                  | Формує позитивний соціальний імідж, підвищує інноваційність і привабливість компанії.         |
| ESG ( <i>Environmental, Social and Governance</i> )                  | Надає бренду репутаційної глибини, перетворюючи його на фактор довіри з боку суспільства, партнерів і майбутніх поколінь працівників.                           | Зміцнює відповідальність бізнесу, підвищує довіру стейкхолдерів і забезпечує сталий розвиток. |

Джерело: розроблено автором.

## Аналітичні результати моделювання та потенціал практичного застосування

Розроблена модель HR-брендингу 4.0 має переважно концептуально-аналітичний характер і спрямована на створення теоретичного підґрунтя для подальших емпіричних досліджень бренду роботодавця. Мета моделі полягає не у кількісній верифікації, а у структуруванні взаємозв'язків між ключовими чинниками, що визначають силу й конкурентоспроможність HR-бренду в умовах трансформації ринку праці.

Модель HR-брендинг 4.0 може бути розглянута як аналітична рамка для систематизації HR-процесів, оцінювання їх взаємодії та визначення точок посилення бренду роботодавця. Її перевага полягає в інтеграції гуманістичних, управлінських і технологічних аспектів у єдину систему координат, де внутрішні та зовнішні драйвери (EVP, EX, LC, TR, DI, ESG) утворюють синергійне поле впливу на залученість, лояльність і довіру персоналу.

По-перше, модель може використовуватися як концептуальний інструмент стратегічного аналізу HR-бренду. Вона допомагає ідентифікувати взаємозв'язки між ціннісною пропозицією роботодавця (EVP) та реальним досвідом працівників (EX), визначати рівень розвитку культури лідерства (LC) і узгодженість управлінських практик із технологічною зрілістю компанії (TR).

По-друге, модель може виконувати роль теоретичного підґрунтя для подальшої емпіричної перевірки, зокрема для розроблення інструментарію вимірювання сили HR-бренду. Сформульовані у межах моделі взаємозв'язки створюють основу для побудови майбутнього індексу HR-бренду (HR-B Index), який може інтегрувати кількісні та якісні показники залученості, лояльності, технологічної готовності та соціальної відповідальності.

По-третє, модель може бути застосована як методологічна рамка для аналізу сучасних практик HR-маркетингу, лідерства й організаційної культури. Структура моделі дозволяє порівнювати різні типи організацій (корпоративні, державні, освітні) за рівнем інтеграції гуманістичних і технологічних компонентів управління персоналом.

Отже, модель HR-брендинг 4.0 може розглядатися як орієнтир для формування стратегій розвитку бренду роботодавця у компаніях, які прагнуть поєднати ефективність бізнесу з розвитком людського потенціалу. Пропонована модель може слугувати методологічним підґрунтям для подальших кількісних досліджень, що мають на меті верифікацію її структурних взаємозв'язків і практичної результативності.

Розроблена у статті модель HR-брендингу 4.0 логічно продовжує еволюцію наукових підходів до бренду роботодавця, водночас розширюючи межі класичних концепцій, запропонованих у працях Backhaus & Tikoo (2004) [1], Barrow & Mosley (2016) [2] та Minchington (2015) [3]. Якщо у базових теоріях HR-бренд трактувався переважно як результат інтеграції внутрішнього та зовнішнього маркетингу, спрямованого на залучення й утримання персоналу, то сучасний контекст розвитку організацій засвідчує необхідність більш системного бачення. Цифровізація, гібридні формати роботи, зміни у мотивації працівників, а також підвищення значущості етичних і соціальних аспектів бізнесу зумовили появу нового етапу — HR-брендингу 4.0, у якому бренд роботодавця перетворюється на багатовимірну екосистему.

Порівняльний аналіз показує, що класична модель Backhaus & Tikoo (2004) [1] розглядала бренд роботодавця як двоаспектну конструкцію: внутрішній HR-маркетинг (employee experience) і зовнішній (recruitment marketing). Цей підхід створив підґрунтя для подальших досліджень Edwards (2010) [4], M. Lievens, F. (2019) [5], однак обмежувався переважно комунікаційним і поведінковим рівнем. Так Lievens та Slaughter (2016), вважали, що HR-бренд охоплює як зовнішній імідж роботодавця, так і внутрішню ідентичність організації. Автори визначили імідж роботодавця як сукупність уявлень, асоціацій і цінностей, які формуються у свідомості кандидатів і працівників, та обґрунтували, що HR-бренд не є сталим, а відображає динамічну взаємодію очікувань, досвіду й культури. У цьому контексті HR-брендинг розглядається не лише як інструмент маркетингу, а як психологічна та організаційна конструкція, що поєднує поведінкові, емоційні та стратегічні виміри діяльності компанії [5].



За даними Gartner (2025), ключовими трендами майбутнього роботи є зростання дефіциту експертизи, редизайн організацій під технологічні інновації, посилення ролі інклюзії та належності, інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси й переосмислення ролі співробітників у формуванні етичних норм використання технологій. Зокрема, експерти підкреслюють, що «організації зміщують фокус на інклюзію та відчуття приналежності, що приносить несподівані переваги» і що «самотність перетворюється на бізнес-ризик, а не лише на виклик для добробуту працівників» [7]. Ці тенденції підтверджують актуальність людиноцентричного підходу в HR-брендингу, який орієнтується на поєднання технологічної зрілості (TR), інклюзії (DI) та емпатійного лідерства (LC).

Аналітичні дані LinkedIn (2024) свідчать, що більшість організацій перебувають лише на початкових етапах впровадження генеративного штучного інтелекту (GAI), що створює стратегічну перевагу для компаній, які швидко адаптуються до цифрових змін.

Ключовими очікуваннями від інтеграції GAI є скорочення часу, витраченого на рутинні операції, підвищення продуктивності та вивільнення часу працівників для стратегічного мислення й креативної діяльності, а це підтверджує, що технологічна зрілість (TR) у межах моделі HR-брендинг 4.0 не обмежується автоматизацією процесів, а стає каталізатором розвитку людського потенціалу й інноваційної культури [8].

Запропонована в статті модель HR-брендингу 4.0 пропонує множинну інтеграцію шести системоутворювальних елементів — EVP, EX, LC, TR, DI та ESG, — які забезпечують баланс між людяністю, технологічністю та соціальною відповідальністю бізнесу. У такий спосіб HR-бренд у межах моделі HR-брендинг 4.0 трансформується з функції HR-маркетингу у стратегічний інструмент управління людським капіталом.

Підхід Barrow & Mosley (2016) [2] зосереджувався на зв'язку між корпоративною стратегією та зовнішньою репутацією роботодавця, наголошуючи на важливості узгодженості бренду з організаційною культурою. Запропонована модель HR-брендинг 4.0 розвиває цю логіку, доповнюючи її технологічним і соціальним вимірами: технологічна зрілість (TR) розглядається як передумова прозорості HR-процесів, а ESG-фактори — як показник репутаційної сталості компанії у взаємодії з суспільством. Це означає, що бренд роботодавця стає не лише внутрішньою системою цінностей, а й індикатором етичної поведінки організації в екосистемі зацікавлених сторін.

Концепція Minchington (2015) [3] — *Employer Brand Ecosystem* — передбачала ширше розуміння HR-бренду як мережі взаємодій між бізнесом, працівниками й клієнтами. Однак її обмеженням залишалася відсутність кількісних параметрів, здатних вимірювати ефективність цих взаємодій. У моделі HR-брендинг 4.0 цей недолік подолано шляхом включення системи індикаторів, що охоплюють не лише залученість і задоволеність працівників, а й рівень технологічної зрілості HR-систем, ступінь різноманіття персоналу та показники соціальної відповідальності. Таким чином, модель поєднує якісні аспекти культури з кількісною вимірюваністю результатів, що відкриває можливість подальшої емпіричної операціоналізації концепції HR-бренду.

У межах дискусії варто також відзначити, що більшість проаналізованих у статті класичних підходів до HR-брендингу базуються на припущенні стабільного ринкового середовища. Однак нинішні умови характеризується високим рівнем турбулентності, цифровими змінами та переосмисленням ролі роботи в житті людини. У цьому контексті модель HR-брендинг 4.0 виступає адаптивною моделлю, здатною враховувати психологічні, технологічні та соціальні фактори одночасно. Модель характеризує бренд роботодавця не як фіксовану характеристику, а як живу систему цінностей і досвіду, що постійно оновлюється у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

З позиції наукової новизни запропонована модель відображає еволюційний перехід від репутаційної до людиноцентричної парадигми HR-брендингу, що ґрунтується на поєднанні гуманістичного фокусу (цінності, досвід, лідерство) із технологічними можливостями аналітики даних, цифрових платформ і штучного інтелекту. Таким чином, HR-брендинг 4.0 постає як концептуальна модель інтеграції людського та технологічного потенціалу організації, що узгоджується з сучасними трендами управління людським капіталом і водночас формує нові орієнтири для досліджень у сфері стратегічного HR-менеджменту.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження довело, що сучасна еволюція управління персоналом відбувається в напрямі людиноцентричних, технологічно зрілих і соціально відповідальних практик, у межах яких бренд роботодавця відіграє стратегічну роль. HR-брендинг перестає бути лише інструментом позиціонування компанії на ринку праці — він перетворюється на систему інтеграції цінностей, досвіду та технологій, що формує нову якість взаємодії між організацією та її людським капіталом.

Запропонована модель HR-брендингу 4.0 узагальнює результати теоретичних і практичних напрацювань попередніх поколінь концепції бренду роботодавця, пропонуючи більш широкий, міждисциплінарний підхід. Вона базується на шести взаємопов'язаних складових — EVP (ціннісна пропозиція роботодавця), EX (досвід співробітників), LC (культура лідерства), TR (технологічна зрілість), DI (різноманітність та інклюзія) і ESG (екологічна та соціальна відповідальність) — які формують єдину систему синергійного впливу на ефективність HR-стратегії.

Основним науковим результатом дослідження є концептуалізація HR-бренду як інтегративної екосистеми, у якій взаємодіють гуманістичні, управлінські й технологічні чинники. Такий підхід дозволяє перейти від репутаційної логіки до системної, де HR-бренд стає не наслідком маркетингових дій, а джерелом організаційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Модель HR-брендингу 4.0 має значний практичний потенціал. Вона може бути використана для:

- аналітичної діагностики стану HR-бренду та його складових;
- стратегічного планування програм розвитку бренду роботодавця;
- побудови системи показників оцінювання ефективності HR-стратегії;
- розроблення майбутнього індексу сили HR-бренду (HR-B Index), який дасть змогу здійснювати кількісну оцінку взаємозв'язку між людським капіталом, корпоративною культурою та бізнес-результативністю.

Водночас дослідження має певні обмеження, пов'язані з теоретичним характером моделювання, що потребує подальшої емпіричної перевірки. Перспективними напрямками наукового пошуку є: розроблення методичного інструментарію для кількісного вимірювання сили HR-бренду та верифікація моделі HR-брендингу 4.0 на основі даних з різних галузей економіки;

Підсумовуючи, можна стверджувати, що модель HR-брендингу 4.0 формує нову парадигму управління людським потенціалом, у центрі якої — людина, її цінності, емоції та досвід. Така парадигма відображає перехід від традиційного управління персоналом до екосистемного лідерства, що поєднує емпатію, технології та етичну відповідальність бізнесу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Backhaus K, Tikoo S (2004), Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 No. 5 pp. 501–517, Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
2. Barrow, S., & Mosley, R. (2016). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. 2nd ed. Chichester: Wiley. 240 p.
3. Minchington, B. (2015). *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Adelaide: Collective Learning Australia. 250 p.
4. Edwards, M.R. (2010) An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39, 5-23. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
5. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. Retrieved from <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
6. Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: Thriving in the Boundaryless World*. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>
7. Gartner. (2025). *9 Future of Work Trends for 2025*. Gartner Research. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends>
8. LinkedIn. (2024, October). *Global Talent Trends: Data-driven insights into the changing world of work*. LinkedIn Corporation. Retrieved from <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>
9. EY (Ernst & Young). (2024). *Work Reimagined Survey 2024: The Human Value of Work*. Ernst & Young Global Limited. Retrieved from [https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2024/11/CME-Manufacturing-Workforce-Trends\\_FINAL>Contact added.pdf](https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2024/11/CME-Manufacturing-Workforce-Trends_FINAL>Contact added.pdf)
10. Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716. Retrieved from <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
11. Christensen, C. and Raynor, M. (2013) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press, Boston.
12. Миколайчук І. П., Стойка В. О. (2025). Вплив автоматизованого підбору персоналу на залучення талантів. Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти: Збірник тез доповідей III Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (Полтава – Миргород – Лубни, 24–26 квітня 2025 року) (с. 157–160). ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти».
13. Сорока О.В., Красовська К.В. (2016). HR-бренд: сутність та стан в Україні. *Економіка і організація управління*. 3(23), 293-301. Retrieved from <https://journals.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/2898>
14. UGEN. (2024, October 21). *Найкращий роботодавець 2024 на думку молоді України*. UGEN HR Agency. Retrieved from <https://www.ugen.agency/post/%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B8%D0%B9-%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C-2024-%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D1%83%D0%BC%D0%BA%D1%83-%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%96-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8>
15. HR-brand Ukraine. (2024, December 12). *Лідерство, інновації та DEI: нагородження переможців премії HR-бренд Україна 2024*. HR-brand Ukraine. Retrieved from <https://hr-brand.com/liderstvo-innovatsii-ta-dei-nahorodzhennia-peremozhtsiv-premii-hr-brend-ukraina-2024>

**Liudmyla Ilich**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Professor at the Department of Management  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0002-8594-1824  
e-mail: [l.ilich@kubg.edu.ua](mailto:l.ilich@kubg.edu.ua)

## **HR-BRANDING 4.0: THE NEXT STAGE OF EMPLOYER BRAND EVOLUTION IN THE AGE OF AI AND HUMAN-CENTERED LEADERSHIP**

**Abstract.** The article presents the concept of HR-Branding 4.0 as a new stage in the evolution of employer branding that integrates human-centered leadership, artificial intelligence technologies, and the principles of sustainable development. The purpose of the study is to theoretically substantiate the HR-Branding 4.0 model as a system for integrating values, experience, and technology within the context of strategic human capital management. The developed model is based on the synergy of six key components: the employer value proposition (EVP), employee experience (EX), leadership culture (LC), technological readiness (TR), diversity and inclusion (DI), and environmental, social, and governance responsibility (ESG). It is determined that HR-Branding 4.0 reflects the relationship between internal and external drivers of an organization's competitiveness by combining humanistic values with intelligent digital tools. The methodological framework is grounded in an interdisciplinary and systemic approach that combines methods of analysis, comparison, content analysis, synthesis, and case study. Based on contemporary analytical reports (Deloitte, Gartner, LinkedIn, UGEN, EY), the article substantiates the conceptual differences between HR-Branding 4.0 and classical models — from a communication function to a strategic architecture of trust, innovation, and artificial intelligence. The study proves that HR-Branding 4.0 represents a new type of management system in which technology does not replace humanity but enhances it, ensuring a balance between efficiency, ethics, and emotional depth in organizational interaction. The practical significance of the proposed model lies in its potential application for diagnosing the current state of employer branding, strategic planning of its development, building analytical indicators (HR-b Index), and strengthening employer attractiveness in the labor market. The model can be used as an analytical framework for strategic planning and developing systems for evaluating the strength and effectiveness of an employer brand.

**Keywords:** HR-branding 4.0; human-centered leadership; artificial intelligence; employer value proposition; technological readiness; inclusion; competitiveness.

## **REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

1. Backhaus K, Tikoo S (2004), Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 No. 5 pp. 501–517, Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13620430410550754> [in English]
2. Barrow, S., & Mosley, R. (2016). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. 2nd ed. Chichester: Wiley. 240 p. [in English]
3. Minchington, B. (2015). *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Adelaide: Collective Learning Australia. 250 p. [in English]
4. Edwards, M.R. (2010) An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39, 5-23. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/00483481011012809> [in English]
5. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. Retrieved from <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501> [in English]
6. Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: Thriving in the Boundaryless World*. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> [in English]
7. Gartner. (2025). *9 Future of Work Trends for 2025*. Gartner Research. Retrieved from. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends> [in English]
8. LinkedIn. (2024, October). *Global Talent Trends: Data-driven insights into the changing world of work*. LinkedIn Corporation. Retrieved from <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends> [in English]
9. EY (Ernst & Young). (2024). *Work Reimagined Survey 2024: The Human Value of Work*. Ernst & Young Global Limited. Retrieved from: [https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2024/11/CME-Manufacturing-Workforce-Trends\\_FINAL>Contact\\_added.pdf](https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2024/11/CME-Manufacturing-Workforce-Trends_FINAL>Contact_added.pdf) [in English]

10. Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716. Retrieved from <https://doi.org/10.1362/026725706778612103> [in English]
11. Christensen, C. and Raynor, M. (2013) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press, Boston. [in English]
12. Mykolaichuk, I. P., & Stoika, V. O. (2025). Vplyv avtomatyzovanoho pidboru personalu na zaluchennia talantiv. In *Aktualni pytannia, problemy ta perspektyvy rozvytku nauky ta osvity: Zbirnyk tez dopovidei III Mizhnarodnoi mizhdystsyplinarnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Poltava – Myrhorod – Lubny, 24–26 kvitnia 2025 r.) (pp. 157–160). DNU “Instytut modernizatsii zmistu osvity.” [in Ukrainian]
13. Soroka, O. V., & Krasovska, K. V. (2016). *HR-brend: sutnist ta stan v Ukraini. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3(23), 293–301. Retrieved from <https://journals.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/2898> [in Ukrainian]
14. UGEN. (2024, October 21). Naikrashchy robotodavets 2024 na dumku molodi Ukrainy. UGEN HR Agency. Retrieved from <https://www.ugen.agency/post/%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B8%D0%B9-%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C-2024-%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D1%83%D0%BC%D0%BA%D1%83-%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%96-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8> [in Ukrainian]
15. HR-brand Ukraine. (2024, December 12). Liderstvo, innovatsii ta DEI: nahorodzhennia peremozhtsiv premii HR-brend Ukraina 2024. HR-brand Ukraine. Retrieved from <https://hr-brand.com/liderstvo-innovatsii-ta-dei-nahorodzhennia-peremozhtsiv-premii-hr-brend-ukraina-2024> [in Ukrainian]

**Стаття надійшла до редакції 17.10.25**

**Рецензовано 31.10.25**

**Опубліковано 14.11.2025 р.**



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.