

УДК 338.48:005.32:316.6

**Алдошина М. В.**

mariyaldo.88@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8838-9265

к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ, ЯК ЧИННИК ПОЗИТИВНОГО ВПЛИВУ НА ІМІДЖ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

**Анотація.** У статті обґрунтовано важливість процесу ідентифікації співробітників туристичної галузі в контексті формування загального іміджу компанії. Представлено взаємозв'язок між внутрішнім та зовнішнім іміджем, який формується на основі інструментів клієнтоорієнтованого та маркетингу персоналу. Проаналізовано поняття організаційної ідентичності в рамках міждисциплінарних категорій соціальної ідентичності та HR-брендингу. Обґрунтовано актуальність ідентифікації співробітників саме туристичної галузі з огляду на високу залежність якості послуги від людського чинника. Визначено специфічні риси туристичних компаній у ролі роботодавця, загрози та складнощі формування позитивного іміджу на ринку праці: сезонні коливання, віковий склад співробітників, мінливість попиту, що впливає на стабільний рівень заробітної плати. Представлено перелік зацікавлених сторін, яких можна ідентифікувати як «амбасадорів бренду»: менеджери (власники), працівники, колишні працівники, потенційні працівники (здобувачі на ринку праці), рекрутери. Кожна з цих категорій впливає на зовнішній та внутрішній імідж туристичних компаній та потребує особливої уваги з точки зору управління репутацією. Досліджено перелік ключових факторів, які найбільшою мірою впливають на імідж компанії як роботодавця туристичної сфери, також визначено вплив даних факторів на організаційну ідентифікацію фактичних співробітників. Акцентовано увагу на соціальній відповідальності та прикладах позитивної ринкової репутації національних туристичних компаній та регіональних брендів. Професійна діяльність персоналу таких компаній сприймається як внесок у розвиток регіону чи популяризацію культурної спадщини країни. Наведено перелік інструментів формування ідентифікації співробітників за категоріями. Комплексний підхід до формування організаційної ідентичності базується на аналізі попередніх факторів, що впливають на імідж туристичних компаній. Сформовані категорії відображають основні підсистеми управління персоналом сучасних туристичних підприємств. Зроблено висновок щодо позитивних поведінкових наслідків, що формуються у співробітників туристичних компаній в результаті високої організаційної ідентифікації.

**Ключові слова:** туристичні компанії, імідж роботодавця, організаційна ідентичність, соціальна ідентичність, HR-брендинг, внутрішній маркетинг, ідентифікація співробітників.

**Aldoshyna Mariia**

mariyaldo.88@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8838-9265

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

## ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION OF EMPLOYEES AS A FACTOR OF POSITIVE INFLUENCE ON THE IMAGE OF TOURISM COMPANIES

**Abstract.** The article substantiates the importance of identifying employees in the tourism industry in the context of shaping the overall image of companies. It presents the relationship between internal and external image, which is formed on the basis of customer-oriented and personnel marketing



© Алдошина М. В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

*tools. The concept of organizational identity is analyzed within the framework of interdisciplinary categories of social identity and HR branding. Specific features of tourism companies as employers, threats, and difficulties in forming a positive image in the labor market are identified. For travel companies, where service quality is largely determined by the behavior and professionalism of employees, staff identification with the organization is of particular importance. A list of stakeholders who can be identified as “brand ambassadors” is presented: managers (owners), employees, former employees, potential employees (job seekers in the labor market), recruiters. Each of these categories affects the external and internal image of tourism companies and requires special attention from the point of view of reputation management. A list of key factors that most influence the image of companies as employers in the tourism sector has been studied, and the impact of these factors on the organizational identification of actual employees has been determined. A list of tools for shaping employee identification by category is provided. A comprehensive approach to shaping organizational identity is based on an analysis of previous factors influencing the image of tourism companies. The categories formed reflect the main areas of managerial influence on staff. The positive behavioral consequences that are formed in employees of tourism companies as a result of high organizational identification are indicated. These advantages include: increased employee loyalty, dissemination of positive content outside the work environment, reduced absenteeism, high level of customer-oriented service, and the formation of psychological capital. It was concluded that the identification of tourism company personnel has a two-way connection with the overall image through the formation of a unified style of personnel behavior that goes beyond formal job responsibilities.*

**Keywords:** travel companies, employer image, organizational identity, social identity, HR branding, internal marketing, employee identification.

**JEL Classification:** M31

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-14-1>

**Постановка проблеми.** В умовах високої конкуренції туристичного ринку імідж компанії виступає не лише інструментом залучення клієнтів, а й важливим чинником формування внутрішнього організаційного середовища. Для туристичних компаній, де якість послуги багато в чому визначається поведінкою та професіоналізмом співробітників, особливого значення набуває ідентифікація персоналу з організацією. Ідентифікація співробітників з компанією безпосередньо пов'язана з їхньою мотивацією, лояльністю та готовністю транслювати цінності бренду клієнтам. У цьому контексті імідж компанії відіграє ключову роль як сполучна ланка між зовнішнім позиціонуванням організації та внутрішнім сприйняттям її працівниками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ідентичності співробітників відноситься до міждисциплінарних досліджень тому доцільно розглянути роботи науковців у різних аспектах економічної діяльності. Теорія соціальної ідентичності, яка уперше була запропонована Таджіелом та Тернером (1979) пояснює групову поведінку через процеси соціальної ідентичності [1]. Теорія успішно застосовується у менеджменті та дозволяє відслідковувати вплив корпоратив-

ної культури та групової поведінки на індивідуальну ефективність роботи працівників [2]. В рамках HR-брендингу доцільно зазначити роботи С. Берроу та Т. Амблера (1996), які визначили ідентичність співробітників, як основний елемент бренду роботодавця [3]. Предметно у туристичній сфері емпіричні дослідження щодо взаємозв'язку між іміджем компанії та організаційною ідентифікацією співробітників представлені наступними вченими: Емре Ясар (2022) аналіз вплив іміджу роботодавця на рішення працівників обрати роботу у готельному секторі [4]; М. Ек, А. Непа, М. Маріані та інші (2022) досліджують, як співробітники у сфері туризму та готельного бізнесу сприймають своїх роботодавців з погляду рівня креативності та інноваційності на робочому місці [5]; Діша К. Шах (2023) досліджує взаємозв'язок між брендингом роботодавця та утриманням працівників у сфері гостинності [6]; С. Блейдер, Ш. Патіл, Д. Дж. Пакер (2017) досліджують взаємозв'язок між організаційною ідентифікацією та поведінкою на робочому місці [7]; Мартін Р. Едвардс (2006) розглядає, як організаційна ідентифікація визначалася та вимірювалася протягом кількох десятиліть з метою концептуалізації даного поняття [8].

**Постановка завдання.** Дослідити чинники впливу та інструменти формування ідентифікації співробітників туристичної галузі та їх взаємозв'язок із іміджем туристичних компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Імідж компанії у науковій літературі визначається як стійкий образ організації, сформований у свідомості різних груп стейкхолдерів на основі сукупності візуальних, комунікаційних та поведінкових характеристик. Він включає як зовнішній імідж (сприйняття компанії клієнтами, партнерами, суспільством) так і внутрішній імідж – уявлення співробітників своєї організації. Зазвичай основні зусилля компаній спрямовані на зовнішній імідж, що формується інструментами клієнтоорієнтованого маркетингу [9, 10]. Але в умовах нової економіки внутрішній імідж є не менш важливим та впливає на усі виробничі та ринкові процеси компанії (рис. 1.)

Соціальна ідентичність виступає теоретичною основою та є широким соціально-психологічним поняттям, що характеризує визначення індивіда через належність до соціальної групи. Згідно з теорією соціальної ідентичності, приналежність до престижної та соціально схвалюваної групи посилює самооцінку індивіда та сприяє більш сильному емоційному зв'язку з цією групою. В свою чергу організаційна ідентифікація або ідентифікація персоналу це конкретний результат процесу отождолення працівника з певною організацією. Організаційна ідентифікація співробітників визначається як психологічний процес, у рамках якого індивід співвідносить себе з організацією, приймає її цінності, цілі та норми як власні. Отже, позитивний імідж компанії посилює ідентифікацію співробітників, тоді як негативний чи суперечливий імідж може послаблювати її. Багато керівників сучасних компаній на туристичному ринку, не лише великих, все частіше стали замислюва-

тися про те, який імідж компанії формується (або вже сформований) в уявленні реальних та потенційних співробітників. Оскільки цей нематеріальний актив істотно впливає плинність кадрів, ступінь лояльності персоналу, полегшує процес підбору нових працівників (особливо топ-менеджменту), і загалом позитивно впливає конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, внутрішній імідж компанії є сукупністю параметрів, що характеризують компанію як роботодавця.

Теорія соціальної ідентичності (Social Identity Theory – SIT) у контексті організаційної ідентифікації пояснює, яким чином приналежність до соціальної групи стає частиною самосвідомості індивіда. У рамках SIT членство у соціально схвалюваній і престижній групі посилює самооцінку індивіда, тому що причетність до такої спільноти сприймається як соціально цінна та бажана. Люди прагнуть підтримувати та посилювати позитивний соціальний образ своєї групи, до якої вони належать. В управлінській психології саме з цієї причини дослідження демонструють зв'язок між іміджем організації, її престижем і рівнем організаційної ідентифікації персоналу. Організація яка сприймається, як більш престижна викликає сильніше відчуття «ми» у співробітників, що відображає сутність теорії соціальної ідентичності [2].

Туристична галузь характеризується високим ступенем контактності персоналу з клієнтами, нематеріальністю продукту та високою залежністю якості послуги від людського чинника. Співробітники туристичних компаній одночасно виступають носіями бренду та його «обличчям» у процесі надання послуг. У зв'язку з цим імідж компанії набуває особливої значущості для співробітників, оскільки він безпосередньо впливає на те, як вони сприймаються клієнтами та суспільством загалом.

Для туристичних компаній характерне активне використання ціннісних та емоційних



**Рис. 1. Види іміджу туристичної компанії**

Джерело: зроблено автором

складових іміджу: орієнтація на гостинність, надійність, турботу про клієнтів, емпатію, екологічну та культурну відповідальність. Ці елементи стають частиною організаційної культури та транслиуються персоналу через корпоративні стандарти, навчання та внутрішні комунікації. В свою чергу персонал є носієм бренду туристичної компанії і в процесі зовнішніх комунікацій може суттєво впливати на її загальний імідж.

Потрібно зазначити що роботодавці у сфері гостинності рідко розглядаються як лідери у сфері формування іміджу роботодавця. Більше того, роботодавці у цих секторах стикаються з труднощами у залученні та утриманні персоналу через такі фактори, як віковий склад співробітників 20–30 років, що часто змінюється, низький рівень заробітної плати, непривабливий графік роботи та негативний імідж галузі. Крім того, дослідження показують, що сезонні та постійні працівники мають різні потреби і можуть бути мотивовані різними факторами, що створює додаткові труднощі диференціації мотиваційних інструментів по відношенню до потенційних та фактичних співробітників [5].

Організаційна ідентичність покладена в основу междисциплінарної категорії HR-брендингу яка сформувалася на стику стратегічного управління, маркетингу, організаційної психології та управління персоналом. Термін HR-бренд (employer brand) був введений у науковий та управлінський оборот С. Барроу (S. Barrow) та Т. Амблером (T. Ambler) у 1996 році. У їхньому класичному трактуванні HR-бренд визначається як: сукупність функціональних, економічних та психологічних вигод, що асоціюються з роботою в конкретній організації та ідентифікуються з брендом роботодавця [3]. У подальших дослідженнях поняття отримало більш широку інтерпретацію яка визначає HR-бренд як комплексну соціально-економічну категорію, що відображає стратегічне позиціонування організації як роботодавця та виконує функцію інтеграції інтересів компанії та персоналу, а також формування сталої організаційної ідентичності.

HR-бренд формує та у подальшому відображає імідж та репутацію компанії як роботодавця на ринку праці. Це її візитна картка, яка безпосередньо впливає на успіх у залученні та утриманні перспективних співробітників. Концепція HR-бренду має бути побудована таким чином, щоб цінності компанії

закривали потреби співробітників у професійному, кар'єрному, фінансовому розвитку та створювали екологічну атмосферу всередині колективу [11]. Інструменти HR-брендингу допомагають відсікати співробітників що не відповідають загальному рівню ефективності команди, не здатні досягати поставлених KPI та не поділяють ціннісні орієнтири компанії і водночас дозволяє забезпечувати зростання перспективних фахівців.

Загальний імідж туристичної компанії формується під впливом наступних категорій стейкхолдерів, яких можна ідентифікувати як «носії бренду»: керівники (власники), співробітники, колишні співробітники, потенційні співробітники (здобувачі на ринку праці), рекрутери (співробітники відділу HR або сторонні організації що представляють компанію на ринку праці). Кожна з цих груп стейкхолдерів пов'язана одна з одною та потребує уваги у рамках реалізації політики внутрішнього маркетингу. Серед найбільш вагомих чинників що впливають на імідж туристичних компаній як роботодавців у туристичній сфері можна визначити наступні.

Розмір компанії відіграє важливу роль у сприйнятті претендентів. Багато хто з них вважає, що робота у великих організаціях надає більше можливостей для кар'єрного зростання та вищі заробітні плати. У таких компаніях, як правило, менша ймовірність появи родинних переваг при наймі та просуванні співробітників, а кар'єрний шлях будується, ґрунтуючись на професійних досягненнях та навичках. Великі компанії зазвичай мають хорошу зовнішню репутацію на ринку, що робить їх більш привабливими для потенційних працівників. Більшість претендентів вважають, що працювати у відомій компанії це не тільки вигідно, а й почесно. Крім того, великі організації, як правило, суворіше дотримуються законодавства, що створює додаткові гарантії для співробітників. До таких туристичних компаній в Україні можна віднести туристичних операторів: Атлас Тур, Join UP!, TUI Ukraine, мережу туристичних агенцій «Поїхали з нами», Travel Professional Group та інші.

Популярність компанії на ринку також є важливим фактором для багатьох претендентів. Робота в туристичній компанії відомого бренду надає співробітнику певного статусу, як у його власних очах, так і в очах оточую-

чих. Це може значно покращити резюме, що особливо актуально у разі подальшої зміни місця роботи. Працюючи у відомій компанії, співробітники почуваються захищеними, тому що такі організації ретельно стежать за своїм іміджем і намагаються запобігти появі негативного контенту при звільненні співробітників. Негативні відгуки колишніх співробітників можуть завдати серйозної шкоди репутаційному іміджу, адже люди схильні вірити почутому від тих, хто вже працював деякий час у певній компанії навіть якщо звільнений працівник зазнає образи, його слова можуть виявитися більш вагомими, ніж об'єктивні факти. Впізнаваність таких туристичних брендів як Coral Travel, ANEX Tour, Join UP!, TEZ Tour суттєво впливає на привабливість серед здобувачів на ринку праці та ідентифікацію співробітників, як частини великої родини бренду.

Наступним важливим фактором у туристичній сфері є «національність» компанії. Багато хто з кандидатів на ринку праці вважає за краще працювати в закордонних або міжнародних організаціях. Такі компанії часто асоціюються з певною стабільністю та структурованістю. Працюючи в закордонних або міжнародних компаніях, співробітники можуть розраховувати на прозоре та гарантоване кар'єрне зростання. Крім того, іноземні компанії, як правило, пропонують програми навчання та підвищення кваліфікації, що є значним плюсом для професійного розвитку. У таких організаціях також найчастіше практикується фіксована, прозора за нарахуванням зарплата та наявність соціального пакету, що створює додаткові гарантії для працівників. Також співробітники можуть розраховувати на нормований робочий графік та чітко прописані, стандартизовані бізнес-процеси, що значною мірою полегшує сервісне обслуговування та сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям. У відомих готельних мережах що представлені в Україні таких, як Hilton, InterContinental, Hyatt, Holiday Inn процедури відбору, навчання, сервісного обслуговування, кар'єрного зростання є стандартизованими та максимально прозорими, тому працівники завжди можуть спиратися на існуючі корпоративні кодекси та нормативні документи.

Дослідження, проведені в міжнародних готельних та туристичних мережах (таких як великі туроператори та готельні бренди),

показують, що співробітники компаній із сильним глобальним брендом демонструють вищий рівень ідентифікації з організацією порівняно з працівниками незалежних чи маловідомих фірм. Емпіричні дані, отримані на основі анкетування персоналу, свідчать про те, що такі співробітники частіше використовують займенник «ми» характеризуючи компанію, сприймають корпоративні цінності як частину власної професійної ідентичності та виявляють велику готовність дотримуватися стандартів обслуговування. У роботі Емре Ясара [4] підтверджено гіпотезу про те, що репутація бізнесу, яку сприймають працівники, суттєво впливає на вибір працівниками місця роботи. Наприклад, у компаніях, де імідж будується навколо ідей преміального сервісу та турботи про гостя, співробітники усвідомлено підтримують відповідний стиль комунікації, навіть у ситуаціях, що виходять за межі формальних посадових інструкцій. Це вказує на інтерналізацію іміджевих характеристик бренду та їх трансформаційний вплив на елементи організаційної ідентифікації [4].

Соціальна відповідальність компанії є важливим аспектом, який впливає на вибір місця роботи для багатьох претендентів. У світі дедалі більше людей усвідомлюють, що продукція та послуги, вироблена деякими підприємствами, може негативно впливати як здоров'я людини, і стан навколишнього середовища. Це розуміння спонукає претендентів уникати роботи в таких організаціях. В одних випадках вони переймаються власним здоров'ям та безпекою, в інших керуються своїми моральними принципами та етичними переконаннями, які не дозволяють їм підтримувати компанії, що завдають шкоди суспільству. В останні роки емпіричні дослідження у сфері сталого туризму демонструють, що компанії, які позиціонують себе як соціально та екологічно відповідальні, формують більш високий рівень ідентифікації серед співробітників, які поділяють ці цінності. Опитування персоналу таких туристичних компаній показують, що працівники сприймають свою зайнятість не лише як джерело доходу, а й як спосіб участі у соціально значимій діяльності.

Зокрема, співробітники компаній, що просувають екотуризм чи культурно-орієнтовані туристичні продукти, частіше виражають емоційну прихильність до бренду та демонструють нижчу схильність до зміни місця роботи. Імідж компанії у разі виступає змісто-

утворюючим чинником праці та посилює ціннісний збіг між організацією та персоналом.

Вік компанії та історія розвитку також відіграють значну роль у сприйнятті її як роботодавця. Здобувачі часто звертають увагу на те, як довго компанія існує на ринку, які етапи розвитку вона пройшла, які має досягнення. Це може свідчити про стабільність та надійність організації, а також про її здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Репутація компанії формується на основі того, як її сприймають різні аудиторії: клієнти, ЗМІ, потенційні співробітники, партнери, конкуренти та бізнес-спільнота загалом. Позитивна репутація може стати ключовим фактором у залученні талановитих фахівців, тоді як негативні відгуки, судові справи, негативний PR можуть їх відштовхувати. Тому компанії мають активно працювати над своїм репутаційним іміджем та підтримувати добрі відносини із усіма зовнішніми стейкхолдерами. Серед вітчизняних туристичних компаній, які мають гарну репутацію на ринку визначають: турагенцію «Пілігрим», яка має велику кількість позитивних відгуків, Ukraine Travel Lab львівська туристична агенція, що спеціалізується на подорожах і індивідуальних турах, пропонує кастомізовані програми та занурення у місцеву культуру через “slow travel”; туристичний клуб «Цікава Україна» турагенція з високими рейтингами у відгуках, орієнтована на цікаві локальні та закордонні тури, клієнтоорієнтований підхід та чітке позиціонування цінностей та місії компанії.

Спираючись на наведені приклади позитивної ринкової репутації, також потрібно зазначити що національні туристичні компанії та регіональні бренди України демонструють в останні роки, що імідж, пов'язаний із національною чи регіональною ідентичністю, також посилює ідентифікацію працівників. Працівники таких організацій нерідко сприймають свою професійну діяльність як внесок у розвиток регіону чи популяризацію культурної спадщини країни.

Так, у туристичних компаніях, які працюють із внутрішнім та в'їзним туризмом, співробітники демонструють більш високий ступінь залучення, якщо корпоративний імідж підкреслює унікальність регіону, його культуру та традиції. Це сприяє формуванню подвійної ідентифікації – одночасно з компанією та регіоном, який вона представляє.

Корпоративна культура та ставлення до персоналу це ще один важливий елемент,

який впливає на ідентифікацію співробітників. Здобувачі часто обговорюють атмосферу в компанії з нинішніми чи колишніми співробітниками, і такі розмови можуть суттєво вплинути на їхнє рішення. Якщо компанія відома своєю увагою до потреб співробітників, це створює позитивний імідж, тоді як організації, які нехтують інтересами персоналу, можуть отримати негативну репутацію. Персонал будь якої компанії прагне отримувати не лише гідну зарплату, а й додаткові пільги, такі як медичне страхування, можливість навчання та кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи та інші переваги, які можуть підвищити якість їхнього життя та роботи [12, 13].

Стратегія компанії, якість і стиль управління також впливають на організаційну ідентифікацію співробітників. Персонал хоче розуміти, якою є довгострокова перспектива бізнесу, які цілі він ставить перед собою та суспільством і наскільки ефективно здійснюється управління. Особистість власника або власників компанії також має значення, особливо для висококваліфікованих фахівців. Їх цікавить компетентність керівника, харизматичність, професійні досягнення, а також його здатність надихати команду та вести її до успіху. Вміння власника налагодити двосторонню комунікацію та відкритість до нових ідей можуть стати вирішальними чинниками для залучення талановитих працівників. Кожен із розглянутих чинників у сукупності створює повне уявлення про компанію та її привабливість на ринку праці.

Спираючись на проведений аналіз чинників впливу іміджу компаній на різні категорії стейкхолдерів у туристичній галузі, можна представити наступний комплексний підхід формування організаційної ідентичності персоналу для туристичних компаній із розподілом інструментів за різними категоріями впливу (рис. 2).

Інструменти формування ідентифікації працівників туристичної галузі являють собою комплексну систему управлінських впливів, за різними категоріями, їх узгоджене застосування забезпечує формування стійкої організаційної ідентифікації, що виступає чинником підвищення якості туристичних послуг і позитивного іміджу компанії.

Високий рівень організаційної ідентифікації трансформується у виражені позитивні поведінкові наслідки співробітників, такі як:



**Рис. 2. Комплексна система формування ідентифікації працівників туристичної галузі**

*Джерело: зроблено автором*

– чим вищий рівень ідентифікації співробітника, тим більша ймовірність його участі у позарольовій поведінці, що виходить за межі формальних посадових обов'язків;

– позитивне управління організаційним іміджем та ідентифікацією може істотно знизити рівень добровільного абсентеїзму (прогулів), який є значним джерелом витрат для організації;

– позитивний імідж та високий рівень ідентифікації співробітників може захищати внутрішню мотивацію працівників від можливих негативних зовнішніх оцінок, перетворюючи співробітників на «адвокатів» компанії;

– позитивне сприйняття іміджу стимулює формування сильного психологічного капіталу, який виражається у позитивному психологічному стані працівників, що включає самоефективність, оптимізм, надію та стресостійкість (резильєнтність). Співробітники

з високим психологічним капіталом демонструють підвищену готовність говорити позитивно про організацію, прагнути докладати зусиль та залишатися в організації, що є вираженням високої залученості.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Зовнішній імідж компанії формується також через внутрішній маркетинг та HR-брендинг, який суттєво впливає на поведінку співробітників, особливо у сервісних галузях. Ідентифікація персоналу туристичних компаній має двосторонній зв'язок із загальним іміджем через формування єдиного стилю поведінки персоналу, який виходить за межі формальних посадових обов'язків. Співробітники, що ідентифікують себе з компанією, демонструють вищий рівень ініціативності, готовність вирішувати проблеми клієнта та автентичності сервісу. В свою чергу клієнти сприймають поведінку співро-

бітників як «щирі», а не формально-регламентовану що знижує негативні відгуки та посилює позитивний HR-бренд. Інструменти формування організаційної ідентичності мають застосовуватись комплексно, охоплюючи різні сфери управлінської та комунікаційної діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Tajfel H., Turner J. C. An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations* / in W. G. Austin & S. Worchel (eds.). Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979. P. 33–47.
2. Tajfel H., Turner J. C. *The social identity theory of intergroup behaviour. Psychology of intergroup relations* / in S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). Chicago, IL: Nelson, 1986. P. 7–24.
3. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. P. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
4. Emre Yaşar The effect of employer brand on workplace selection in the hospitality industry. *Journal of Tourism Theory and Research Online*. 2022. Vol. 8(2).
5. Maria Ek Styvén, Anna Näppä, Marcello Mariana, Rajan Natarajan Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*. 2022 Vol. 141. P. 290–298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>
6. Dr. Disha K Shah A research study on an impact of employer branding on employee retention in hospitality industry. *Renaissance Bi-Annual, Multidisciplinary, Peer Reviewed and Refereed E-Journal*. 2023. Vol. 2, December. URL: <http://renaissance.oshwaleducationtrust.org/ResearchPapers/Vol-7/001.pdf>
7. Steven L. Blader, Shefali Patil, Dominic J. Packer Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in Organizational Behavior*. 2017. Vol. 37. P. 19–34.
8. Martin R. Edwards Organizational Identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*. 2006 Vol. 7(4).
9. Сагайдак М. П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. *Економіка та управління підприємствами*. 2013. № 7 (145). С. 110–117.
10. Крюкова О. М. Концептуальні засади внутрішнього маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 276–283.
11. Львів Л. М. HR-брендинг 4.0: новий етап еволюції бренду роботодавця в епоху штучного інтелекту та людиноцентричного лідерства.

*Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 4 (18). С. 423–435.

12. Жегус О. В., Афанасьєва О. П., Кривошеєва Н. М. Внутрішній маркетинг як інструмент формування лояльності персоналу у сфері послуг. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 2(32). С. 147–161.

13. Богоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59.

## REFERENCES

1. Tajfel H., Turner J. C. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations* / in W. G. Austin & S. Worchel (eds.). Monterey: CA: Brooks/Cole, p. 33–47.
2. Tajfel H., Turner J. C. (1986) The social identity theory of intergroup behaviour. *Psychology of intergroup relations* / in S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). Chicago: IL: Nelson, p. 7–24.
3. Ambler T., Barrow S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
4. Emre Yaşar (2022) The effect of employer brand on workplace selection in the hospitality industry. *Journal of Tourism Theory and Research Online*, vol. 8(2).
5. Maria Ek Styvén, Anna Näppä, Marcello Mariana, Rajan Natarajan (2022) Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, vol. 141, pp. 290–298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>
6. Dr. Disha K Shah (2023) A research study on an impact of employer branding on employee retention in hospitality industry. *Renaissance Bi-Annual, Multidisciplinary, Peer Reviewed and Refereed E-Journal*, vol. 2. Available at: <http://renaissance.oshwaleducationtrust.org/ResearchPapers/Vol-7/001.pdf> (accessed January 10, 2026).
7. Steven L. Blader, Shefali Patil, Dominic J. Packer (2017) Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in Organizational Behavior*, vol. 37, pp. 19–34.
8. Martin R. Edwards (2006) Organizational Identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, vol. 7(4).
9. Sahaidak M. P. (2013) Vnutrishnii marketynh i marketynh personalu: porivnialnyi analiz [Internal marketing and personnel marketing: a comparative analysis]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Business Management*, vol. 7 (145), pp. 110–117.
10. Kriukova O. M. (2017) Kontseptualni zasady vnutrishnoho marketynhu [Conceptual foundations

of internal marketing]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol.12, pp. 276–283.

11. Ilich L. M. (2025) HR-brejndynh 4.0: novyi etap evoliutsii brejndu robotodavtsia v epokhu shtuchoho intelektu ta liudynotsentrychnoho liderstva [HR Branding 4.0: a new stage in the evolution of the employer brand in the era of artificial intelligence and human-centered leadership]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 4 (18), pp. 423–435.

12. Zhehus O. V., Afanasieva O. P., Kryvosheieva N. M. (2020) Vnutrishnii marketynh yak instru-

ment formuvannia loialnosti personalu u sferi posluh [Internal marketing as a tool for forming staff loyalty in the service sector]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, vol. 2(32), pp. 147–161.

13. Bohoiavlenskyi O. V. (2017) Formuvannia loialnosti personalu v umovakh kontseptsii vnutrishnoho marketynhu [Formation of staff loyalty in the context of the internal marketing concept]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economics of Transport and Industry*, vol.59.

Стаття надійшла: 16.01.2026

Стаття прийнята: 05.02.2026

Стаття опублікована: 19.03.2026