

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 9, 2020 | 24.09.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.51](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.51)

УДК 338

С. Г. Фірсова,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0000-0003-0848-1390

А. О. Кожухівська,

випускник магістратури спеціальності «менеджмент організацій адміністрування», економічний факультет, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0000-0003-0427-372X

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

S. Firsova

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Innovative and Investment Activity Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv

A. Kozhuhivska

Master's Degree student in «Management and Administration», Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv

STRATEGIC ASPECTS OF EMPLOYER BRAND MANAGEMENT

У статті розкрито сутність понять бренду, бренду роботодавця, стратегії розвитку бренду роботодавця; визначено місце стратегії розвитку бренду роботодавця у системі стратегій підприємства; обґрунтовано доцільність розроблення стратегії розвитку бренду роботодавця; окреслено основні етапи формування стратегії розвитку бренду роботодавця; наведено результати дослідження компанії Universum серед компаній світу які мають найвпливовіший бренд роботодавця; наведено основні складові ціннісної пропозиції роботодавця; досліджено основні пріоритети EVP серед найпривабливіших роботодавців у світі; виявлено, що основні етапи формування і реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця можна подати у вигляді моделі; запропоновані етапи впровадження стратегії розвитку бренду роботодавця; досліджено важливість розробка і впровадження стратегії управління розвитком бренду роботодавця; запропоновано основні елементи моделі реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця; розглянуто структуру бренду роботодавця; розглянуто переваги впровадження стратегії управління брендом роботодавця.

The article deals with the need to develop and implement strategies for managing intangible assets in the enterprise. The stages of formation and implementation of the strategy, the basic principles and an attempt to determine the effectiveness of the implementation of these measures .

Similar to the way a corporate brand works (which offers a value proposition to customers, defining products or services in the marketplace), an employer brand includes the market's perception of your company as an employer, but also describes your promise (or employee value proposition) to employees in exchange for their experience, talents, contacts, or skills. Employer branding, then, is simply how you market your company to desired job seekers. You can do this by showcasing your organization's unique cultural differentiators, and then working to amplify them so you can position yourself as a top place to work. An employer brand — or what is also known as your “talent,” or “people” brand — that resonates is about defining the essence of your company, both how it's unique and what it stands for, and then crafting and aligning those aspirations with the people you're looking to attract. It communicates that your organization is a good employer and a great place to work, which boosts recruitment efforts and the engagement and retention of your current employees.

An employer value proposition encompasses your organization's mission, values, and culture, and gives employees a powerful reason to work for you. It's everything your company can offer as an employer, in exchange for all the skills and experience your employees bring to the table. An organization benefits from a well-designed EVP, communicated often to both potential and current employees. A strong EVP can attract and retain the best people, help prioritize goals and agendas company-wide (especially in HR and workforce planning), help re-engage a dispassionate workforce, and reduce hiring costs.

Development and introduction of strong HR-brand of the enterprise, and also its effective management have such advantages: companies with developed HR- brand can allow to pay to the employees less than, than their competitors; there always is an alternative to material reward – the social package, compensative package, quarry possibilities and such other; decline of staff turnover; increase of loyalty level of employees; becomes a company easier to attract a highly skilled personnel. Among the factors, that influence on the HR-brand of the enterprise are: existent corporate culture; the system of motivation and quarry increase; features of the offered social packages; departmental and professional development teaching; volume of compensative payments, different kinds of bonuses; stability; and even the personal qualities of staff specialist.

Ключові слова: *бренд роботодавця; привабливість роботодавця; внутрішні і зовнішні ресурси формування бренду роботодавця; ціннісна пропозиція роботодавця; стратегія розвитку бренду роботодавця.*

Key words: *employer brand; employer attractiveness; internal and external resources of the employer brand formation.*

Постановка проблеми. В сучасній інформаційній економіці підприємства, які прагнуть досягти лідерства на ринку, безперервно нарощують інноваційний потенціал впроваджуючи ефективні, прогресивні технології в стратегії управління підприємством. Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці є використання і ефективний розвиток його бренду роботодавця. Зважаючи на те, що для вітчизняних підприємств бренд роботодавця є відносно новим інструментом формування привабливості компанії на ринку праці, виникає необхідність аналізу підходів до розробки стратегії бренду роботодавця і дослідження стратегії бренду роботодавця як важливої складової управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, що пов'язані з дослідженням поняття бренду компанії як роботодавця, висвітлено у роботах таких закордонних і вітчизняних вчених: Т. Амблер, С. Берроу, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Дж. Салліван, Д. Делл, Л. Сарген, М. Шуман, К. Бакхаус та С. Тікоо, Голдін А.М., Пашук Л.В., Сардак О.В., Гладка О.І.,Архипова В.А., Балабанова Л.В, М. Едвардс, А. Ботха, М. Буссін, Л. Свардт , Х. Агерхолм, С. Андерсен, К. Томсен, Л. Морріс., Мокіна С. М.

Питанням формування бренду роботодавця присвячена низка праць відомих дослідників. Водночас залишається недостатньо висвітленим у сучасній літературі і потребують особливої уваги: оцінка впливу бренду роботодавця на загальні результати діяльності підприємства, методика розробки ціннісної пропозиції роботодавця (EVP- Employee Value Proposition), розробка комплексної стратегії

внутрішнього і зовнішнього бренду роботодавця, сегментація цільової аудиторії при формуванні стратегії бренду роботодавця, дослідження практик вітчизняних підприємств. Це обумовлює необхідність і визначає актуальність проведення наукового дослідження стратегічного управління розвитком бренду роботодавця.

Постановка завдань. Основним завданням у даній роботі є подальший розвиток теоретичних та методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця.

Виклад основного матеріалу.

В умовах трансформаційних процесів, які відбуваються в економіці і суспільстві, висококонкурентного ринку праці, дефіциту кваліфікованого персоналу, високого рівня мобільності співробітників, зниження лояльності персоналу до роботодавця, набуває гострої необхідності пошук нових, більш ефективних інструментів залучення та утримання персоналу, розвитку іміджу роботодавця та формування стратегії бренду роботодавця як складової стратегії управління підприємством.

За результатами дослідження компанії Universum (світовий лідер дослідження бренду роботодавця), в якому прийняли участь 1131 професіоналів сфери бренду роботодавця - включаючи менеджерів з маркетингу, менеджерів персоналу, менеджерів навчання та розвитку талантів та менеджерів підбору персоналу(з 49 країн у період з 26 лютого по 14 квітня 2020 року), 73% респондентів (рис. 1), які прийняли участь у опитуванні, відмічають бренд роботодавця, як один із найголовніших пріоритетів у стратегії розвитку підприємства[19]. Звіт LinkedIn Corporate Recruiting Trends, який був створений на основі опитування приблизно 4000 лідерів із залучення талантів у 35 країнах, ще у 2017 р. виявив: 30% HR-керівників готові збільшувати обсяг інвестування у формування (поліпшення) враження кандидатів про компанію. Глобальне дослідження «людського капіталу» Talant Trends global survey, проведене компанією Randstad Sourceright у 2019 р., підтвердило цей намір: 54% керівників HR-сфери, в межах своєї стратегії бренду роботодавця, заклали в бюджет 2019 року більше коштів саме на цю статтю (формування шляху кандидата).

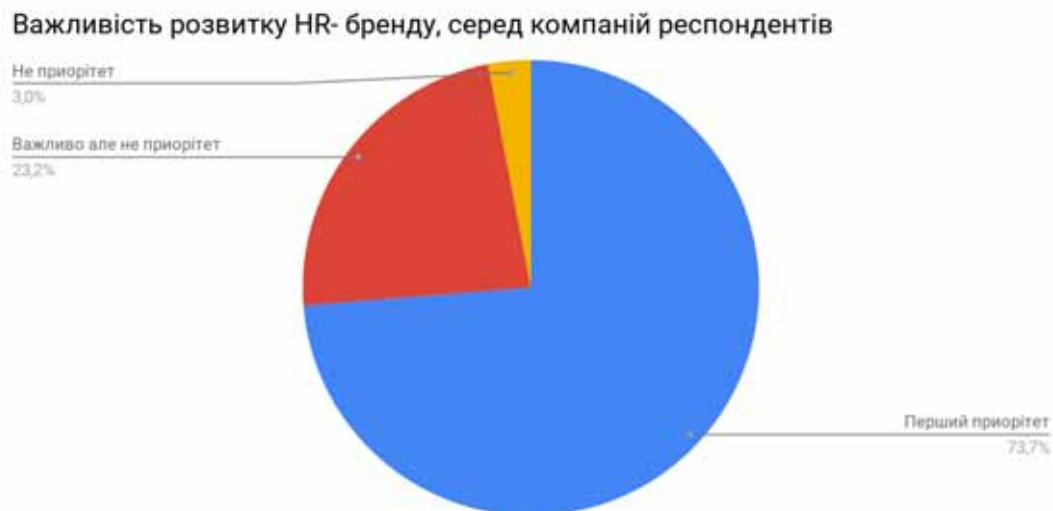


Рис. 1. Секторна діаграма “Важливість розвитку HR-бренду, серед компаній респондентів”

Примітки: побудовано авторами на основі дослідження результатів опитування компанії Universum[19]

Бренд роботодавця та створення потужного EPV сьогодні стають нагальними та якісними інструментами позиціонування та виокремлення підприємства на ринку праці, дозволяють йому досягати бажаних конкурентних переваг в боротьбі за компетентних фахівців, аналіз тенденцій розвитку яких обумовив актуальність дослідження. Результати дослідження показали, що концепція створення бренду роботодавця увійшла у практику організаційного забезпечення бренду роботодавця порівняно нещодавно.

Поняття «бренд роботодавця» було вперше згадане у 1990 році С. Берроу в журналі Journal of Brand Management. Через 10 років науковець спільно із Р. Мослі вивчили та обґрунтували причини його появи, а також історичні передумови розвитку бренду роботодавця як складової бренд-менеджменту. Автори запропонували під «брендом роботодавця» розуміти сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем та ототожнюються із ним [1, с.6].

На думку спеціалістів Королівського інституту персоналу і кадрового розвитку, бренд роботодавця – це набір характеристик і якостей, які часто неявними; вони вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови реалізації власного потенціалу [2]. Натомість Б.Мінчінгтон

позиціонує бренд роботодавця як імідж організації, вважає його «відмінним місцем роботи» у свідомості співробітників і стейкхолдерів (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців та ін.) [3, с.22]. «Бренд роботодавця – це можливість зі сторони працедавця забезпечити співробітникам такі емоції, які б, у свою чергу, мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд. Сутність бренда роботодавця полягає в поєднанні того, що може обіцяти й здійснити бізнес всередині та ззовні» - стверджують Л. Сартейн і М. Шуманн [4, с. 27–28].

У табл. 1 наведено основні підходи до визначення поняття «HR-бренд».

Таблиця 1.
Наукові підходи до визначення поняття «HR-бренду»

| № пор | Автор та джерело | Визначення поняття |
|-------|--|---|
| 1 | Власова А. [8] | Свідомий постійний процес побудови правильного необхідного сприйняття нас як роботодавця цільовою аудиторією – кращими працівниками ключової категорії і ринком праці. |
| 2 | Ллойд С.[9] | Сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, яке робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників тощо |
| 3 | Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. [10, с.178] | Комплекс цілеспрямованих заходів по формуванню позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі |
| 4 | Саллівандж. [11] | Цільова, довготривала стратегія управління обізнаністю та сприйняттям працівників, потенційних працівників і зацікавлених осіб, застосовану конкретною компанією. |

Джерело: систематизовано авторами

Аналізуючи представлені вище визначення того, що ж собою являє поняття «HR-бренд», можна виділити наступні риси, що об'єднують їх:

- на думку фахівців, HR-бренд компанії - це, перш за все, її репутація, образ в очах зацікавлених осіб (клієнти, здобувачі, безпосередньо працівники компанії, акціонери і т.д.);
- HR-бренд - це цілісний образ, комплексне явище, яке об'єднує в собі корпоративну культуру компанії, реалізацію її стратегії і т.д. ; економічні і психологічні вигоди, які може отримати співробітник компанії;
- головна мета створення і розвитку HR-бренду компанії - це залучення і утримання висококваліфікованого персоналу;
- HR-бренд - це явище, яким можна керувати і контролювати.

Отже, HR-бренд включає в себе кілька елементів: цінності підприємства, традиції підприємства, культура взаємин (внутрішні комунікації), наявні компетенції персоналу, стиль управління, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Перший елемент - корпоративні цінності. До них ми відносимо установки і принципи, які об'єднують людей і виключають порушення в роботі. Другий елемент - традиції підприємства. До них відносяться зразки поведінки, діяльності і відносин, які належать компанії і охороняються громадською думкою. Традиції створюють регулятивну систему відносин в компанії, забезпечуючи стабільність і стійкість трудового колективу. Третій елемент - культура взаємин або культура взаємозв'язків між співробітниками підприємства. По суті, це ті етичні норми, якими керуються співробітники в процесі взаємодії і командою роботи. Четвертий елемент - наявні компетенції (від лат. Competere - відповідати, підходити) співробітників. Компетенції - це готовність і здатність співробітника вирішувати професійні завдання певної складності. Для цього потрібні спеціальні знання, вміння та здібності їх застосувати в практичній діяльності як в стандартній, так і в нестандартній ситуації. Необхідно відзначити, що мова йде про професійних, соціальних та особистісних компетенціях, які проявляються при виконанні своїх посадових обов'язків. Якість виконання посадових обов'язків окремим співробітником обумовлює його особистий імідж, а якість виконання своїх обов'язків всіма співробітниками обумовлює HR-бренд компанії. П'ятий елемент - стиль управління. Не викликає сумніву той факт, що менеджери роблять значний вплив на колеґ і підлеглих. У зв'язку з цим сукупність характерних і стійких методів вирішення завдань, що застосовуються менеджером, манера його поведінки по відношенню до підлеглих (іншими словами - стиль управління) зумовлює ефективність діяльності колективу і компанії в цілому. Шостий елемент - можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. По суті, це пов'язано з кадровою політикою компанії, з тими умовами професійного розвитку, які створюються

Бренд роботодавця можливо ідентифікувати наступними факторами:

- Економічні (оплата праці, соцпакет, гарантія зайнятості);

- Психологічні (корпоративна культура, психологічний клімат, справедливість в оцінці роботи співробітників з боку керівництва, внутрішній імідж);
- Функціональні (вміст роботи співробітників, кар'єрний ріст, можливість навчання);
- Організаційні (історія компанії, позиціонування на ринку, впізнаваність товарних брендів).

Бренд компанії являє собою зовнішній імідж компанії, що розкривається в цінностях виробленого продукту. Бренд роботодавця відображає внутрішній імідж компанії, характеризує сприйняття, уявлення про компанію у персоналу. Він визначається сприятливою робочою атмосферою всередині компанії, рівнем позитивного і негативного ставлення співробітників до керівників і проведеної ними політики. Однак не завжди внутрішній імідж тісно корелюється із зовнішнім. Іноді компанія має високий зовнішній імідж у споживачів її продукції і низький внутрішній у працюючого персоналу. Це може бути пов'язано з високими трудовими затратами, низькою заробітною платою, шкідливими або ненормованими умовами праці і т.д. За даними дослідження, проведеного міжнародною HR-компанією Bernard Hodes Group, бренд роботодавця сприяє полегшенню залучення кандидатів (80%), зниженню плинності кадрів (65%) і скороченню витрат на підбір персоналу (60%) [21].

Невід'ємною складовою бренду роботодавця є ціннісна пропозиція для співробітників (employer value proposition, EVP). Це сукупність матеріальних і нематеріальних вигід, що пропонуються співробітнику в обмін на його знання, навички, здібності і лояльність. При цьому запропоновані вигоди (атрибути) повинні становити певну цінність для цільової аудиторії: для співробітників і кандидатів. Зазвичай виділяють зовнішні атрибути EVP, спрямовані на залучення талантів в компанію, а також внутрішні, які працюють на утримання талантів всередині компанії.

Основні пріоритети EVP (ціннісна пропозиція роботодавця) серед найпривабливіших роботодавців у світі за результатами дослідження компанії Universum зображено на рис. 2.

Основні пріоритети EVP серед найпривабливіших роботодавців у світі

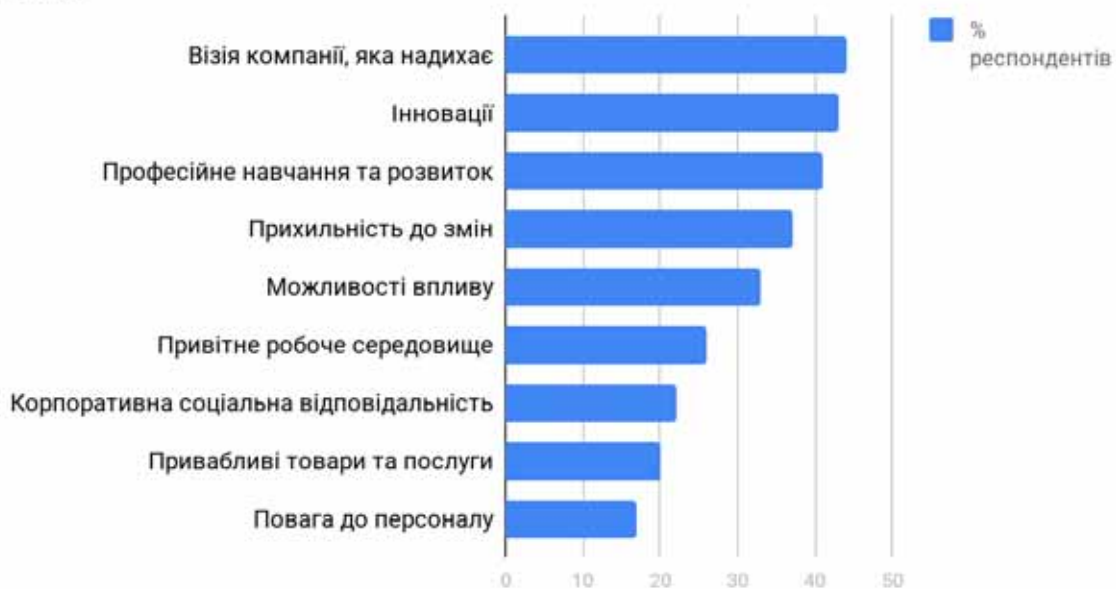


Рис. 2. Основні пріоритети EVP серед найпривабливіших роботодавців у світі.

Примітки: побудовано авторами на основі дослідження результатів опитування компанії Universum

Як видно з рис. 2, основними пріоритетами EVP серед найпривабливіших роботодавців в світі є: візія компанії, інновації і професійне навчання та розвиток.

Формування ціннісної пропозиції роботодавця є основою для формування стратегії бренду роботодавця (рис. 3).



Рис. 3. Стратегічний підхід до розвитку бренду роботодавця.

Примітки: побудовано автором на основі Фреймворк Employer Brand Excellence™

Мінгчінгтон Б. представляє структуру бренду роботодавця наступним чином. [3] Центральне місце або ядро HR - брендингу займає ціннісна пропозиція співробітнику-Employer Value Proposition (EVP) (рис.3). Це те, що конкретно виділяє ту чи іншу компанію із загального ряду. Ціннісна пропозиція співробітнику це набір унікальних пропозицій, які надаються компанією в обмін на навички, здібності і досвід фахівця. Вони можуть бути як функціональними, так і емоційними.

Наступним рівнем є основа (платформа) бренду роботодавця - Employer Brand Employee Platform (EBEP). Під цим він розуміє процеси і практики, які впливають на сприйняття компанії співробітниками: підбір та адаптація, робоче середовище, пільги і компенсації, кар'єрний ріст, нагороди і визнання, внутрішні комунікації, дослідження співробітників.

Над усім цим - стратегічна платформа бренду роботодавця - Employer Brand Strategic Platform (EBSP). Це місія компанії, система поглядів, корпоративні цінності, корпоративна соціальна відповідальність, лідерство, корпоративна репутація і культура, політика і практика HR - менеджменту, управління ефективністю, інновації.

На нашу думку, системне формування бренду роботодавця є передумовою створення особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших і забезпечити безперервний приріст вартості людських ресурсів та інших активів. За такого підходу через використання унікальних HR-технологій формується позитивний імідж компанії на ринку праці, підвищується конкурентоспроможність компанії як роботодавця, забезпечується високий рівень лояльності співробітників на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення). Крім того сформований бренд роботодавця охоплює орієнтацію на інформування про існуючий підхід до управління працівниками в конкретній організації, зокрема про такі кадрові технології та процеси, як розвиток і навчання працівників, система мотивації й стимулювання, управління інформаційними потоками, використання персоналу та його потенціалу, вивільнення працівників, кадрова інформація тощо.

Стратегія розвитку бренду роботодавця розробляється з метою приваблення більшої кількості потенційних висококваліфікованих працівників (зменшення витрат на пошук персоналу відповідної кваліфікації); утримання компетентних і талановитих працівників на даному підприємстві(зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів); підвищення ступеню залучення співробітників до реалізації стратегії підприємства і корпоративної культури підприємства (веде до підвищення продуктивності праці, росту продаж, покращення морального клімату у колективі, задоволеності клієнтів і споживачів підприємства і т.д.).

На основі результатів досліджень у галузі бренд-менеджменту, було виявлено, що основні етапи формування і реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця можна подати у вигляді певної моделі, яка складається з таких елементів:

1. Аудит і аналіз : визначення стратегічних цілей, місії і візії; визначення наявної ціннісної пропозиції роботодавця і каналів комунікації; проведення внутрішніх фокус-груп; внутрішній аудит.

2. Розробка стратегії EVP (ціннісної пропозиції роботодавця): розробка унікальних ознак ціннісної пропозиції роботодавця; перехресна перевірка EVP.

3. Тестування і впровадження: тестування ціннісної пропозиції бренду роботодавця всередині компанії в усіх підрозділах і регіонах присутності; розробка плану комунікацій

4. Погодження і комунікація: погодження всіх процесів, внутрішні комунікації, початок зовнішніх комунікацій.

5. Управління і оцінка: розробка звітності, розробка внутрішніх і зовнішніх метрик результатів впровадження.

Розробка і впровадження сильного HR-бренду компанії, а також ефективне управління ним, має такі переваги:

- компанії з розвиненим HR-брендом можуть дозволити собі платити співробітникам менше, ніж їх конкуренти; завжди є альтернатива матеріальній винагороді - соціальний пакет, компенсаційний пакет, кар'єрні можливості і т.п.;

- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня лояльності співробітників;
- компанії стає легше залучати висококваліфікований персонал: збільшується кількість більш якісних вхідних резюме, зменшується кількість нерелевантних резюме;

- зменшення витрат і скорочення термінів на закриття вакантної позиції;

- підвищення рівня продуктивності праці і рентабельності;

- підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів компанії;

- компанія стає стійкою в період економічних спадів.

Висновки. Отже, у результаті проведеного дослідження з'ясувалося, що на сьогодні розвиток концепції бренду роботодавця досягнув такого рівня визнання, що тепер це є невід'ємна частина бізнес-стратегії підприємства. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на удосконалення методів і інструментів формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця. Концепція брендингу роботодавця набула поширення в світі в останні роки, про що свідчать як дослідження компанії UNiversum. На сьогоднішній день брендинг роботодавця в Україні – це не прості рекламні заходи, а комплексний підхід із побудови стійких взаємовідносин з працівниками та цільовими групами потенційних кандидатів. Необхідність формування стратегії бренду роботодавця підтримується вищим керівництвом компанії, яке часто залучається до розробки стратегії бренду роботодавця разом з відповідальними за це департаментами компанії.

Список літератури.

1. Barrow Simon, Ambler Tim. Employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3. pp.185-206.

2. Employer brand. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand.aspx>

3. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-бренда, про які ви повинні знати. *Talent Management* – 2019. Ч.1. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenij-razvitiya-hr-brenda/>.

4. Сартейн Л. Люди – «начинка» бренду. Вісім принципів об'єднання ваших працівників і вашого бізнесу / Л. Сартейн, М. Шуманн. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 304 с.

5. HR-бренд: Статті. Корпоративна культура // Директор по персоналу. Практичний журнал по управлінню людськими ресурсами.. – 2019. URL: <https://www.hr-director.com/article/63176-hr-brend-19-m4>

6. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6, Т.1. С.189-195.

7. Katoen R. J., Macioschek A., Employer Branding & Talent Relationship Management. Improving the Organizational Recruitment Approach. URL: <http://www.bbh.ro/site/imagini/1023226514.pdf>. – 2008.

8. Власова А. HR брендинг [Електронний ресурс] / А. Власова // Школа HRM. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.shkolahrm.ua/blog/hr/>

9. Lloyd, S. Branging from the inside out (англ) / S. Lloyd // *Business Review*: журнал. – 2002. – Т. 24.– №10

10. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 33, 2019. С.177-180.

11. Sullivan, J. Eight elements of a successful employment brand □Text□ / Sullivan J. - ER Daile, 23 February 2004 p.// available at: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand/> – Title from the screen.

12. Рябоконт (Топчий) Т., Кухарук О., Гасай Л., Оніпко О., Ярош М. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика. Київ, Джерела-М, 2016. 116с.

13. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*, 2010. №14. С.14.

14. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 33, 2019. С.177-180.

15. Миколайчук І.П. Формування концепції HR-бренду підприємства / І.П.Миколайчук, Н.В.Сичова, Л.О.Чайка. // *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. – 2019. – С. 91–98.

16. Осовицька, Н. Причини необхідності управління брендом роботодавця / hh.ua. – 2018. URL: <https://kiev.hh.ua/article/25653>
17. Бренд роботодавця: що це таке, для чого, які є види. *SUNVERY*. 2019. URL: <https://sunvery.com.ua/uk/brend-robotodavtsia-shcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydy>
18. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в інтернеті. URL: <https://blogchain.com.ua/hr-brening-iak-upravliati-reputaciieu-kompanii-v-interneti>
19. Majority of ‘World’s Most Attractive Employers’ Say Hiring Environment Getting Harder Over Next Year <https://universumglobal.com/thank-you-employer-branding-now-2020/>
20. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця / Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова // Бізнес Інформ. - 2018. - № 7. - С. 314-326. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_48
21. <https://www.symphonytalent.com/en/services/>

References.

1. Barrow, S. and Ambler, T. (1996), “Employer brand”, *Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 3, pp. 185-206.
2. Chartered Institute of Personnel and Development (2020), “Employer brand”, available at: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand.aspx> (Accessed 25 Aug 2020).
3. Minchynhton, B. (2019), “15 main areas of HR-brand development that you should know about”, *Talent Management*, vol.1, available at: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napравlenij-razvitiya-hr-brenda/> (Accessed 25 Aug 2020).
4. Sartejn, L. and Shumann, M. (2007), *Liudy – «nachynka» brendu. Visim pryntsyypiv ob'iednannia vashykh pratsivnykiv i vashoho biznesu [People are the "stuffing" of the brand. Eight principles for uniting your employees and your business]*, Balans Biznes Buks, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
5. hr-director.com (2019), “HR-brand: Articles. Corporate culture”, available at: <https://www.hr-director.com/article/63176-hr-brend-19-m4> (Accessed 25 Aug 2020).
6. Mokina, S.M. (2014), “The concept of the employer's brand: essence, functions, classification, tools of formation”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, no. 1, pp. 189-195.
7. Katoen, R.J. and Macioschek, A. (2008), “Employer Branding & Talent Relationship Management. Improving the Organizational Recruitment Approach”, available at: <http://www.bbh.ro/site/imagini/1023226514.pdf> (Accessed 25 Aug 2020).
8. Vlasova, A. (2015), “HR branding”, *Shkola HRM*, available at: <http://www.shkolahrm.ua/blog/hr/> (Accessed 25 Aug 2020).
9. Lloyd, S. (2002), “Bringing from the inside out”, *Business Review*, vol. 24, no. 10.
10. Pysarevs'ka, H.I. Ahramakova, N.V. and Semenchenko, A.V. (2019), “HR-branding as a component of business strategy of the enterprise”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 33, pp. 177-180.
11. Sullivan, J. (2004), “Eight elements of a successful employment brand”, available at: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand/> (Accessed 25 Aug 2020).
12. Riabokon' (Topchij), T. Kukharuk, O. Hasaj, L. Onypko, O. and Yarosh, M. (2016), *HR-brendynh v Ukraini. Teoriia ta praktyka [HR-branding in Ukraine. Theory and practice]*, Dzherela-M, Kyiv, Ukraine.
13. Zbryts'ka, T. (2010), “HR-branding as a management tool of the organization”, *Ukrains'ka nauka: mynule, suchasne, majbutnie*, vol. 14, pp. 14.
14. Pysarevs'ka, H.I. Ahramakova, N.V. and Semenchenko, A.V. (2019), “HR-branding as a component of business strategy of the enterprise”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 33, pp. 177-180.
15. Mykolajchuk, I.P. Sychova, N.V. and Chajka, L.O. (2019), “Formation of the concept of HR-brand of the enterprise”, *Visnyk Volyns'koho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, pp. 91-98.
16. Osovyts'ka, N. (2018), “Reasons for the need to manage the employer's brand”, available at: <https://kiev.hh.ua/article/25653> (Accessed 25 Aug 2020).
17. Makh, T. (2019), “Employer's brand: what it is, why, what are the types”, *SUNVERY*, available at: <https://sunvery.com.ua/uk/brend-robotodavtsia-shcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydy> (Accessed 25 Aug 2020).
18. Liutyj, S. (2018), “HR-branding - how to manage the company's reputation on the Internet”, available at: <https://blogchain.com.ua/hr-brening-iak-upravliati-reputaciieu-kompanii-v-interneti> (Accessed 25 Aug 2020).
19. Universum (2020), “Majority of ‘World’s Most Attractive Employers’ Say Hiring Environment Getting Harder Over Next Year”, available at: <https://universumglobal.com/thank-you-employer-branding-now-2020/> (Accessed 25 Aug 2020).
20. Bilorus, T.V. and Firsova, S.H. (2018), “Organizational support for the formation and development of the employer's brand”, *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 314-326, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_48 (Accessed 25 Aug 2020).
21. Symphony Talent (2020), available at: <https://www.symphonytalent.com/en/services/> (Accessed 25 Aug 2020).