

HR-БРЕНДИНГ – ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

HR-BRANDING – FORMATION OF THE ENTERPRISE'S IMAGE

Сучасним трендом світового ринку праці стає зростання конкуренції працедавців за залучення та утримання досвідчених, компетентних, ініціативних працівників. У таких умовах формування бренду роботодавця (HR-бренду) може розглядатися як основа довгострокової стратегії управління людськими ресурсами, запорукою їхньої конкурентоспроможності. У статті обґрунтовано теоретичні основи HR-брендингу та складники його практичного застосування. Проаналізовано поняття «бренд компанії як роботодавця» та «імідж компанії як роботодавця». Даний аналіз дає змогу сформуувати достатньо повне розуміння поняття «бренд роботодавця», яке є відносно новим для українського наукового середовища. Встановлено, що побудова міцного HR-бренду є актуальним завданням будь-якого підприємства, яке прагне залучати висококваліфікованих професіоналів і тим самим забезпечувати високу конкурентоздатність. Визначено основні якості привабливого роботодавця з позиції створення відповідних умов реалізації громадянами права на працю. Окреслено переваги застосування HR-брендингу в управлінні персоналом і його основні елементи. Запропоновано авторський підхід до побудови механізму розроблення власного HR-бренду, який може бути використаний у практиці господарювання вітчизняних підприємств.

Ключові слова: HR-брендинг, брендинг, бренд-імідж підприємства, менеджмент, персонал, модель бренду роботодавця.

Современным трендом мирового рынка труда становится рост конкуренции рабо-

тодателей за привлечение и удержание грамотных, компетентных, инициативных работников. В таких условиях формирование бренда работодателя (HR-бренда) может рассматриваться как основа долгосрочной стратегии управления человеческими ресурсами, залогом их конкурентоспособности. В статье обоснованы теоретические основы HR-брендинга и составлены его практического применения. Проанализированы понятия «бренд компании как работодателя» и «имидж компании как работодателя». Данный анализ позволяет сформировать достаточно полное понимание понятия «бренд работодателя», которое является относительно новым для украинской научной среды. Установлено, что построение крепкого HR-бренда является актуальной задачей любого предприятия, которое стремится привлечь высококвалифицированных специалистов и тем самым обеспечивать высокую конкурентоспособность. Определены основные качества привлекательного работодателя с позиции создания соответствующих условий реализации гражданами права на труд. Определены преимущества применения HR-брендинга в управлении персоналом и его основные элементы. Предложен авторский подход к построению механизма разработки собственного HR-бренда, который может быть использован в практике хозяйствования отечественных предприятий.

Ключевые слова: HR-брендинг, брендинг, бренд-имидж предприятия, менеджмент, персонал, модель бренда работодателя.

УДК 339.138:005(045)

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-36>

Лозовський О.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний
інститут
Київського національного торговельно-
економічного університету

Lozovskiy Alexander

Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade
and Economics

The current trend of the world labor market is the growing competition of employers for attracting and retaining competent, knowledgeable, proactive workers. In such circumstances, the formation of an employer's brand can be considered as the basis of a long-term strategy for human resources management, a guarantee of their competitiveness. The article analyzes the concepts of "company's brand as employers" and "company's image as employers". This analysis allows to generate complete understanding of the term "employer's brand", which is relatively new to the Ukrainian scientific community. It is established that building a strong HR-brand is an urgent task of any company that seeks to attract highly qualified professionals and thus ensure high competitiveness. This is possible by gaining real advantages over competitors, forming and informing employees about the company's goals, defining the mission and main tasks, feedback from employees. It is noted that the company's branding is based on the idea of conveying to the general public an idea of its uniqueness. The article emphasizes the main components of the formation of the employer's brand, schematically proves their interdependence, reflects and analyzes a set of relevant factors influencing the formation of a holistic image of the company. The main qualities of an attractive employer from the standpoint of creating appropriate conditions for citizens to exercise the right to work are determined. The advantages of using HR-branding in personnel management and its main elements are outlined. The author's approach to construction of the mechanism of development of own HR-brand which can be used in practice of managing of the domestic enterprises is offered. The mechanism of a stable brand provides a rapid response to external challenges of the company, able to increase the overall reputational capital, able to increase the value of the business, qualitatively change human resources, improve financial performance. It is concluded that HR – branding today is a relatively new activity in the field of organization management aimed at reducing the cost of staff search, the formation of emotional harmony between the employer, employee and society as a whole.

Key words: HR branding, branding, brand image of the enterprise, management, staff, employer brand model.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються загостренням рівня конкуренції серед роботодавців, які намагаються залучати у свої організації кваліфікованих, досвідчених, ініціативних працівників. За умов фінансової кризи, невизначеності розвитку зовнішнього середовища та рівня його впливу на комерційну діяльність підприємств на перший план виходять нецінові методи управління персоналом, серед яких найбільш відомим виступає HR-брендинг.

Особлива увага до HR-брендингу у розвинених країнах була викликана необхідністю подолання

дефіцитного ринку праці, загостренням проблеми пошуку висококваліфікованих, ініціативних та інноваційно орієнтованих кадрів, високою мобільністю персоналу. Наявні проблеми ринку праці в Україні, а саме негативні демографічні тенденції, дефіцит висококваліфікованих працівників, зростання відкритості ринку, актуалізують цей напрям у менеджменті вітчизняного бізнесу [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Термін «HR-брендинг», або «брендинг роботодавця», виник в управлінні персоналом порівняно недавно. Перші дослідження в галузі HR-брендингу

почали проводитися у Великій Британії в середині 90-х років XIX ст. Поступово з'являється література, присвячена цій проблематиці, і в Україні. Сьогодні цим питанням займаються провідні вітчизняні та закордонні фахівці: Д. Ейкер, К. Келлер, У. Томпсон, В. Перція, В.Н. Домнін, А.О. Длігач, О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко та ін. Теоретично обґрунтовуючи головні засади і напрями розроблення та реалізації HR-брендингу, погляди зазначених авторів на поставлену проблему часто відрізняються один від одного. Узагальнених, підкріплених аналітичними дослідженнями єдиних понять та цілей бренду роботодавця досі не існує, що актуалізує необхідність проведення наукових досліджень у даному напрямі. Також залишаються поза увагою й питання стану бренду компанії як роботодавця в Україні.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні складників HR-брендингу роботодавця на основі розвитку і використання основних практик, які повинна враховувати компанія під час формування власного бренду.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах господарювання все більше українських компаній перебувають у стані активного пошуку шляхів підвищення ефективності системи господарювання. Основний аспект при цьому робиться на оптимізації системи управління персоналом як головного ресурсу організації і виступає невід'ємним складником капіталу, від грамотного використання якого залежатиме рівень конкурентоспроможності взагалі [2].

Деякі спеціалісти вважають, що HR-брендинг дотичний до всіх процесів управління персоналом організації. Ураховуючи той факт, що інтелектуальний потенціал і є невід'ємним складником капіталу будь-якого підприємства, управління брендом роботодавця потребує не просто трансляції, а й формування нової якості, спроможної залучати потрібних працівників [7].

Компанія, яка бажає залучити кваліфікованих працівників до праці, повинна знайти спосіб виокремитися та отримати перевагу у конкурентній боротьбі. Потрібно чітко усвідомлювати, саме чому і за рахунок чого власний HR-брендинг має найвищі конкурентні позиції. Таким чином, HR-брендинг виступає здатністю виокремити та просувати індивідуальну стратегію серед інших конкурентів, власну унікальність і несхожість з іншими як основу позитивного іміджу.

Відомий австралійський дослідник Б. Мінчингтон сформулював власне бачення, що бренд роботодавця (employer brand) – це «імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і ключових зацікавлених осіб (key stakeholders) назовні (активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, покупці та інші)» [1]. Тобто у цьому визначенні розширено коло цільових груп, на які спрямовані

зусилля організації як роботодавця. HR-бренд стає невід'ємною частиною загального бренду, котрий дає змогу залучати та утримувати працівників і клієнтів. Практична реалізація такого підходу дає змогу розглядати HR-бренд як торговельну марку роботодавця.

Концепція HR-брендингу та його здатність зберігати права особи є надзвичайно важливими щодо успіху організації на ринку. Інтерес до теми триває, а дослідження свідчать, що успіх бізнесу може залежати, насамперед, від його здатності формувати відповідну репутацію компанії як роботодавця. HR-брендинг поступово стає життєво важливим чинником успіху організації на ринку, а отже, привертає все більшу увагу з боку менеджменту підприємства [11].

Урешті-решт, брендинг є таким, який чітко визначає конкурентні марки, тобто «обличчя» тієї чи іншої компанії, саме систему їхнього менеджменту, що створює відповідні умови праці персоналу. Відомий дослідник Г. Девіс визначив позитивний вплив роботодавців на брендинг. Ключові результати, які містить у собі HR-брендинг для організації, наведено у так званій «моделі бренду роботодавця» (рис. 1). Дана модель віддзеркалює залежність між основними складниками формування бренду роботодавця: прихильністю, продуктивністю, задоволеністю, привабливістю, лояльністю і поведінкою працівника.

Свою чергою, маркетингові та організаційні стратегії також відіграють значну роль у формуванні HR-брендингу компанії. Бренд є інвестицією у майбутнє. Фірма, набираючи обертів, завойовує дедалі нових і нових споживачів. Чим краще справи йдуть на ринку, тим значно дорожчим виступає грошовий еквівалент торгової марки. Бренд сам визначає межі, в яких він присутній, і здатний розвивати не тільки категорії товарів, а й галузі виробництва [5].

З огляду на те, що до формування бренду роботодавця існують два основні підходи – синтетичний та індуктивний, існують певні закономірності їх практичного застосування. Перший підхід, заснований на вивченні різних атрибутів компанії й створенні на їх основі «ідеального бренду», який буде подобатися певній цільовій аудиторії (найманим працівникам, які знаходяться у стадії активного пошуку роботи), пасуватиме компаніям, які тільки-но з'являються на ринку. Для організацій, які працюють у ринковому середовищі тривалий час, кращим способом є індуктивний підхід, який передбачає вивчення сильних сторін, атрибутів і сприйняття компанії з метою створення «фундаментального бренду». Приклади формування успішних HR-брендів відомих компаній наведено в табл. 1.

Кінцеве питання, яке має поставити перед собою будь-яка компанія, чому саме працівник

бажає працювати в нас? HR-брендинг повинен допомогти дати відповідь на це питання.

Можна навести низку практик, які компанія повинна враховувати під час формування власного бренду. Зупинимося на найбільш популярних із них:

– чітке визначення цілей компанії, бачення цінностей та корпоративної культури. Щоб HR-брендинг був успішним для людей, спочатку необхідно з'ясувати, що являє собою ваша компанія. Ви повинні сформулювати власні цінності,

цілі та культуру. Якщо ви цього ще не зробили, вам потрібно визначити основну мету діяльності власної компанії та в якому напрямі вона буде просуватися на ринку. Успішні компанії мають чіткі наміри та конкретні цілі поширюючи їх по всій компанії. Визначені корпоративні цінності формуватимуть вашу організаційну культуру, що, своєю чергою, суттєво впливатиме на брендинг. Цінності, таким чином, виступатимуть провідними принципами вашої культури. Вони визначатимуть пріоритети та дії ваших працівників. Ваші цінності – це

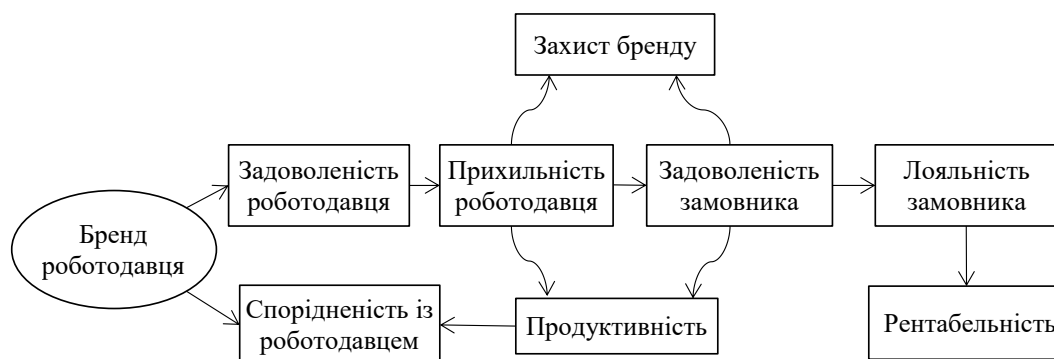


Рис. 1. Модель бренду роботодавця

Джерело: складено за [6, с. 173]

Таблиця 1

HR-бренди відомих компаній

Компанія	HR-бренд	Зміст
«1+1 медіа»	«Робота, яку бачать усі!»	Мета: побудова бренду роботодавця у творчому середовищі. Передумови: сприятлива робоча атмосфера, можливості для розвитку і самореалізації, дружній колектив і відчуття залученості. Результат: – компанія «1+1 медіа» у 2013 р. посіла перше місце у незалежній щорічній премії «HR-бренд».
ПрАТ «Чумак»	«3 лану до столу»	Мета: робота, мета якої – перевершити себе у виготовленні натуральних харчових продуктів на основі професійного розуміння потреб та вподобань споживачів. Передумови: впізнавані продукти, сучасні технології та обладнання харчової індустрії. Результат: – 2011 р. – томатна паста «Чумак» отримала нагороду «Вибір року»; – компанія «Чумак» посідає друге місце на ринку кетчупів із часткою 23,5%.
ТОВ «Рошен-Трейд»	«Солодкий знак якості»	Мета: швидке, якісне постачання кондитерських виробів кожному клієнту. Передумови: широка матеріально-технічна база, широкий асортимент високоякісної продукції (понад 300 найменувань кондитерських виробів). Результат: – входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу; – близько 27% усіх вітчизняних солодощів виробляється на фабриках корпорації.
ДП «УВК Nemiroff»	«Смак з характером»	Мета: постачання якісних та оригінальних алкогольних напоїв кожному клієнту. Передумови: наявність власної виробничої бази, продумане поєднання екстенсивного й інтенсивного методів освоєння зовнішніх ринків. Результат: – компанія входить до трійки світових лідерів, що постачають горілку в магазини безмитної торгівлі (Duty Free); – бренд займає 40% експортованих з України горілчаних напоїв.

Джерело: доповнено автором на основі [3, с. 10–11]

філософія функціонування організації на ринку, це те, у що вірять ваші люди (персонал). Вони повинні бути чіткими та реалістичними [10];

– будьте в курсі будь-якого політичного ризику. Ви не можете ігнорувати політичні чинники в процесі прийняття бізнес-рішень. Якщо ви дивитесь на цілі з економічного погляду, ваш бізнес виграватиме від удалих маркетингових стратегій. Однак така діяльність ризикова без урахування можливих макроекономічних змін. І не останню роль тут відіграє політичний складник зовнішнього оточення. Отже, брендинг та імідж компанії – це мистецтво передбачати і вчасно реагувати на зовнішні подразники;

– дати змогу зовнішнім чинникам впливати на брендинг вашого підприємства. Існує низка зовнішніх чинників, які впливають на брендинг фірми роботодавця. Часто наслідком є не сам чинник, а те, як компанія реагує на його наслідки, наприклад: як компанія реагує на прогнозоване падіння попиту на відповідних торгових ринках, де ще вчора ви займали лідируючі позиції? чи швидко працівники стануть зайвими або компанія знайде інші засоби та ринки й, таким чином, збереже власний персонал? Тут варто подбати про те, як компанія відреагує на потенційні можливості занепаду (зростання);

– визначте, хто є власником вашої стратегії брендингу. Останнім часом прослідковується тенденція консультування із власною спільнотою в процесі формування бренду. Усі зовнішні та внутрішні зацікавлені сторони можуть приймати участь і, відповідно, право власності на брендинг. Даний підхід допомагає гарантувати цільову спрямованість сумісних стратегічних дій. А це, своєю чергою, дає змогу узгодити стратегію бренду роботодавця з усіма вашими HR-системами, політикою та процесами;

– використовуйте всі дані, які ви маєте в наявності. Компанії сьогодні збирають величезну кількість різноманітних даних стосовно організації власного бізнесу. З появою комп'ютерних можливостей обробки даних ви можете використовувати дані всіх типів у процесі прийняття рішень щодо вашого брендингу. Більшість цих даних є зовнішніми. Сьогодні ви маєте можливість доступу до електронної пошти, зображень, відео та інших неструктурованих джерел. Новітні технології стають невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, приймаючи все більшу участь у формуванні брендингу компанії [4];

– інвестуйте у розвиток своїх працівників. Сучасні умови господарювання вимагають від персоналу володіння новими знаннями, вміннями та компетентностями. Будь-яка компанія, яка стимулюватиме розвиток новітніх навичок своїх співробітників, скоріше за все, розглядатиметься позитивно потенційними кандидатами на роботу;

– орієнтуйтеся на корпоративну соціальну відповідальність. Зміщення акценту в бік корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) допоможе поліпшити сприйняття вашого бренду на ринку праці. Якщо ваша компанія та її управлінська команда (адміністрація) відповідально ставляться до задоволення потреб споживачів, пропонуючи останнім відповідний товарний асортимент, даний підхід позитивно впливатиме на навколишнє середовище. Споживачі, маркетингові посередники, партнери по коопераційних зв'язках або інші ринкові агенти краще сприйматимуть вас на ринку, віддаючи вам перевагу, проявлятимуть схильність до вашого бізнесу. В ідеалі ви повинні створювати краще соціальне враження, ніж ваші конкуренти;

– поліпшуйте імідж та розпізнавання вашого бренду. Вам потрібно мати більше, ніж просто позитивне робоче середовище та корпоративну культуру компанії. Вам потрібно забезпечити таке враження про себе, щоб людина, знаходячись за межами організації, знала про вас все тільки позитивне. Ви можете поліпшити власний образ, визначивши ваше відношення до зовнішнього оточення. Це може бути поява уніформи, яку одягають ваші співробітники, кольори, стиль та шрифти, які ви використовуєте на своїх підписах, логотипі. Ви повинні відповідати визначеному брендингу в усьому, включаючи вебсайт, сторінки соціальних медіа та будь-яку рекламу, яку ви використовуєте. Все має бути пов'язане між собою. Імідж вашого бренду повинен відображати ваші цілі, бачення, цінності та культуру;

– переконайтеся, що ви є на онлайн-ринку, де можна знайти потенційних працівників. Вам потрібно переконатися, що ви йдете в ногу з часом, коли намагаєтесь набрати висококваліфікований персонал. Часи змінюються, і способи пошуку відповідних працівників також змінилися. Перше, що зробить ваш потенційний кандидат, – дослідить вебсайт вашої компанії. Якщо у вас відсутній вебсайт як професійний вигляд вашої компанії чи він не приваблює клієнта, ви втрачатимете шанси на успіх;

– використовуйте соціальні мережі й захист співробітників. За останній час популярність та важливість соціальних медіа значно зросла та отримала неабиякої популярності в суспільстві. Сьогодні для того, щоб мати стійкі позиції на ринку та відповідний рівень конкурентоспроможності, вкрай важливо бути присутнім у соціальних медіа та постійно розширювати можливості компанії у мережі. Такі вимоги висуває час. Якщо ви прагнете розвитку до залучення висококваліфікованого персоналу, вам варто працювати над розширенням мереж, спілкуючись із людьми з широким спектром навичок і талантів [9].

Висновки з проведеного дослідження. Отже, HR-брендинг сьогодні виступає новою філософією формування іміджу підприємства і, перш за все,

роботою з репутацією компанії як працедавця. Виконуючи подвійну функцію з добору персоналу, HR-брендинг є інструментом добору фахових працівників, ознайомлюючи останніх з ідеологією компанії, об'єднуючи їх у єдину злагоджену команду. Ураховуючи тенденції змін ринкового середовища, його зусилля варто спрямовувати на взаємодію інтересів працівників і компанії з метою ефективного функціонування організації на ринку. Цілеспрямована, системна робота у сфері HR-брендингу дасть змогу суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів. Найважливішим кроком у цьому аспекті, на нашу думку, є усвідомлення необхідності переорієнтації на власний персонал, створення відповідної корпоративної культури, заохочень та захисту працівників, формування позитивного враження про себе. Усе це сприятиме зростанню ефективності, вартості та привабливості компанії на ринку.

Перспектива подальших досліджень пов'язана з визначенням особливостей складників HR-брендингу та пошуками оптимальних шляхів його побудови і розвитку з урахуванням змін умов навколишнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця». URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29493/1/zb_conf_10-10-2019.pdf (дата звернення: 26.05.2020).
2. Гетьман О.О., Цибулько А.І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. 2014. № 2(22). С. 7.
3. Гетьман О.О., Цибулько А.І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. 2014. № 2(22). С. 10–11.
4. Гуцал І.С., Сороківська О.А. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pidruchnyk.pdf (дата звернення: 26.05.2020).
5. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організацією. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26587/1/A2.pdf> (дата звернення: 26.05.2020).
6. Ковалик Д.В., Щербак В.Г. HR-бренд: Сутність та стан в Україні. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9917/1/OIIP2017_P172-179.pdf (дата звернення: 26.05.2020).
7. Сухорукова О.А. HR-брендинг як напрям формування конкурентоспроможності підприємства. URL : http://confcontact.com/2013_04_04_zhv/21_Suhorukova.htm (дата звернення: 26.05.2020).
8. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика / Т. Рябоконт та ін. 2015. С. 11.
9. 12 Employer Branding Best Practices You Need to Know. URL : [https://influencermarketinghub.com/12-](https://influencermarketinghub.com/12-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/)

[employer-branding-best-practices-you-need-to-know/](https://influencermarketinghub.com/12-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/) (дата звернення: 26.05.2020).

10. Employer branding and its influence on employee retention. URL : https://www.researchgate.net/publication/320104528_Employer_branding_and_its_influence_on_employee_retention_A_literature_review (дата звернення: 26.05.2020).

11. Jerel Slaughter, Filip Lievens. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. URL : https://www.researchgate.net/publication/289556181_Employer_Image_and_Employer_Branding_What_We_Know_and_What_We_Need_to_Know (дата звернення: 26.05.2020).

REFERENCES:

1. Bilorus T.V, Firsova S.H. Sutnisna kharakterystyka katehoriyi «Brend robotodavtsya URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29493/1/zb_conf_10-10-2019.pdf (accessed 26 May 2020).
2. Hetman O.O., Tsybulko A.I. Rozvytok suchasnykh marketynhovykh personal –tekhnologiy u diyalnosti vitchyznyanykh pidpryyemstv. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. 2014. № 2 (22). S.7 (Seriya «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy»).
3. Hetman O.O., Tsybulko A.I. Rozvytok suchasnykh marketynhovykh personal – tekhnologiy u diyalnosti vitchyznyanykh pidpryyemstv. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. 2014. № 2 (22). S. 10-11 (Seriya «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy»).
4. Hutsal I. S., Sorokivska O. A. Brend-menedzhment: teoriya i praktyka.-navch. Posibnyk. Ternopil' Print-ofis, 2015. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pidruchnyk.pdf (accessed 26 May 2020).
5. Zbrytska T. HR-brendynh yak instrument upravlinnya orhanizatsiyi. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26587/1/A2.pdf> (accessed 26 May 2020).
6. Kovalyk D.V., Shcherbak V.H. HR-brend: Sutnist ta stan v Ukraini. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9917/1/OIIP2017_P172-179.pdf (accessed 26 May 2020).
7. Sukhorukova O. A. HR-brendynh yak napryam formuvannya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva. URL : http://confcontact.com/2013_04_04_zhv/21_Suhorukova.htm (accessed 26 May 2020).
8. T. Ryabokon, O. Kukharuk, M. Yarosh, L. Hasay, L. Onypko. HR-brendynh v Ukraini. Teoriya ta praktyka. 2015. S.11. (in Ukrainian)
9. 12 Employer Branding Best Practices You Need to Know. URL: https://influencermarketinghub.com/12-employer-branding-best-practices-you-need-to-know (accessed 26 May 2020).
10. Employer branding and its influence on employee retention. URL: https://www.researchgate.net/publication/320104528_Employer_branding_and_its_influence_on_employee_retention_A_literature_review (accessed 26 May 2020).
11. Jerel Slaughter, Filip Lievens. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. URL: https://www.researchgate.net/publication/289556181_Employer_Image_and_Employer_Branding_What_We_Know_and_What_We_Need_to_Know (accessed 26 May 2020).