

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34

УДК 331.005.95

**Писаревська Г.І.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та соціальних наук  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Аграмакова Н.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та соціальних наук  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Семенченко А.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та соціальних наук  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

## HR-БРЕНДИНГ ЯК СКЛАДОВА БІЗНЕС СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретичних основ HR-брендингу та його практичному застосуванню. Формування HR-бренду як позитивного іміджу роботодавця сприяє залученню найкращих кадрів, їх утриманню та підвищенню залученості у роботу. Це можливо за допомогою отримання реальних переваг перед конкурентами, формування та інформування працівників про цілі компанії, визначення цінностей підприємства та зворотній зв'язок із співробітниками. Визначено переваги застосування HR-брендингу в управлінні персоналом, а також його основні елементи. Запропоновано заходи щодо формування та удосконалення HR-брендингу на підприємстві, що включають формування позитивного іміджу роботодавця, а також етапи впровадження HR-бренду з урахуванням бізнес-стратегії підприємства.

**Ключові слова:** HR-бренд, стратегічне управління, імідж, управління персоналом, бізнес-стратегія.

### **Писаревская А.И., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-БРЕНДИНГ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена обоснованию теоретических основ HR-брендинга и его практическому применению. Формирование HR-бренда как положительного имиджа работодателя способствует привлечению наилучших кадров, их содержанию и повышению вовлеченности в работу. Это возможно с помощью получения реальных преимуществ перед конкурентами, формирования и информирования работников о целях компаниях, определение ценностей предприятия и обратная связь с сотрудниками. Определены преимущества применения HR-брендинга в управлении персоналом, а также его основные элементы. Предложены мероприятия относительно формирования и совершенствования HR-брендинга на предприятии, что включают формирование позитивного имиджа работодателя, а также этапы внедрения HR-бренда с учетом бизнес-стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** HR-бренд, стратегическое управление, имидж, управление персоналом, бизнес-стратегия.

### **Pysarevska Hanna, Ahramakova Nataliia, Semenchenko Andrii. HR-BRANDING AS CONSTITUENT OF BUSINESS STRATEGY OF THE ENTERPRISE**

The article is sanctified to the ground of theoretical bases of HR-branding and to its practical application. Forming of HR-brand as a positive image of employer assists bringing in of the best shots, their maintenance and increase of attracted in work. It maybe by means of receipt of real advantages before competitors, forming and informing of workers about whole companies, determination of the enterprise values and feed-back with employees. Advantages of application of HR-branding are certain in a management by personnel, and also its basic elements. Measures are offered in relation to forming and improvement of HR-branding on the enterprise, that include forming of positive image of employer, and also stages of introduction of HR-brand taking into account business strategy of the enterprise. 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. Thus, its necessary to improve of methods and instruments of forming and realization of the development strategy of the employer brand.

**Keywords:** HR-brand, strategic management, image, management, business strategy, a personnel.

**Постановка проблеми.** Підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його прибутку залишаються першочерговими завданнями, одним з напрямків вирішення яких є стратегічний розвиток підприємства. В сучасних умовах спостерігається висока конкуренція, у тому числі з міжнародними організаціями, погіршення фінансового становища підприємств через економічну кризу. Все це обумовлює необхідність

обґрунтування стратегії розвитку підприємства, що має конкретний характер та може бути представлена у вигляді конкретного плану або програми її реалізації. Це дозволить підприємствам працювати стабільно та забезпечити їм перспективу зростання. HR-брендинг є одним із пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства, оскільки спрямований на залучення висококваліфікованих кадрів та на їх утримання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням стратегічного управління, зокрема HR-брендингу приділяли увагу багато вчених: Т. Арькова, А. Гапоненко, С. Ллойд, Р. Мансуров, Б. Мінчінгтон, А. Мічурина, Р. Мослі, В. Оберемчук, Н. Осовицька, Е. Полухіна, О. Сардак, М. Татеревська [1–14] та інші. Але незважаючи на значну кількість публікацій, що стосуються проблем формування іміджу роботодавця, питанням HR-брендингу, а головне необхідності його впровадження як складової загальної стратегії підприємства, відводиться недостатня увага, тому це питання залишається актуальним.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо HR-брендингу як складової бізнес стратегії підприємства

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства [2, с. 36].

Одним із напрямків формування стратегії є HR-бренд. Цей напрямок дозволяє створювати вигідні конкурентні переваги, перед іншими підприємствами, працюючими в аналогічному виді економічної діяльності. HR-бренд являється скоріше довгостроковим напрямком, а ніж короткостроковим, його неможливо втілити за місяць чи рік. Ефективно побудований HR-бренд дає необмежений доступ до якісних трудових ресурсів, лояльність клієнтів та поставників, та повага конкурентів.

В даний час на ринку праці загострилася конкуренція між роботодавцями, що обумовлено сформованим дефіцитом висококваліфікованих фахівців. Ця ситуація отримала назву «рекрутинговий бум», який зробив актуальними питання підвищення іміджу підприємства, іміджу роботодавця та HR-бренду. Неважко помітити, що перераховані питання в тій чи іншій мірі пов'язані з персоналом підприємства, тому до HR-бренду проявляється все більше і більше уваги.

Так як тема HR-бренду нова для сучасного товариства HR-спеціалістів, її теоретико-методологічна основа тільки починає формуватися. Даний напрямок в науці перебуває процесі становлення та уточнення визначень.

Скорочена назва HR (humanresources) – означає «людські ресурси». Людські ресурси – це якісна, складова характеристики усього персоналу підприємства. Цей термін використовують у рамках концепції «людини соціальної» та особистісного підходу, тому в структуру людських ресурсів включають: потенціал розвитку співробітників; трудові взаємини; рівень культури та моральності; ступінь кооперації і самоорганізації; мотивацію співробітників; креативність, підприємливість та ін.

Поняття «бренд» застосовується як до товарів і послуг, так і до компанії. Бренд компанії визначається дослідниками по-різному:

комплекс інформації про компанію [8, с. 158];

емоційний, індивідуальний образ компанії, що відображає його унікальні риси і характеристики [4, с. 19]; широко відома торгова марка або компанія, що займає в свідомості і психології споживчих сегментів особливе місце з маси собі подібних [6, с. 21];

єдине позначення виробника [7, с. 89].

Термін HR-бренд або бренд роботодавця був вперше представлений в публіцистиці в 1990 Саймоном Берроу в журналі Journal of Brand Management. Ця публікація стала першою спробою протесту-

вати можливість застосування інструментів бренд-менеджменту до управління людськими ресурсами. У даній статті автор визначає HR-бренд як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, що надаються роботодавцем ототожненим з ним [6, с. 14]. Наступний крок у розвитку HR-бренду був здійснений на початку 2000-х років С. Берроу і Р. Мослі, які вивчили причини появи поняття «бренд роботодавця», а також історичні передумови розвитку HR-бренду, кроку в розвитку бренд-менеджменту [6, с. 16].

Пізніше, визнання зростаючої значущості HR-бренду і позиціонування компанії на ринку фахівцями, які працюють у сфері людських ресурсів, було неодноразово озвучено в численних публікаціях в Сполучених Штатах Америки, Австралії та Європі.

В Україні поява інтересу до поняття HR-бренду відноситься до кінця 2000-х років, коли, насамперед, починає проявлятися дослідницький інтерес до бренду.

Слід зазначити, що самі HR-фахівці розходяться у своєму ставленні до HR-бренду: одні вважають, що без нього в умовах фінансової нестабільності сучасним компаніям не вижити на ринку, підкреслюючи важливість даної сфери знань; інші ставляться до нього як до неефективного вкладення коштів, розглядаючи це як тимчасове явище [1, с. 44].

Разом з тим ряд вітчизняних і зарубіжних вчених пропонують власні трактування HR-бренду.

На думку Арькової Т.Ю., HR-бренд – це напрямок роботи з репутацією компанії як привабливого роботодавця. Це те, як виглядає компанія в очах співробітників і колег по ринку, як зустрічають новачків, як цінують і поважають тих, хто вже працює, як мотивують і підтримують, прощаються при розставанні [1, с. 62].

Ллойд С. визначає HR-бренд як 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 та інші [13, с. 64].

Мансуров Р. Є вважає, що HR-бренд – це комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі [3, с. 44].

HR-бренд – це «торгова марка» компанії на ринку праці, за якою стоїть її цілісний образ як роботодавця [5, с. 38].

На думку Мінчінгтона Б. HR-бренд – це імідж компанії, який багато в чому визначається корпоративною культурою [4, с. 44].

Мослі Р. визначає це поняття як сукупність матеріальних, функціональних і психологічних вигод, які отримує співробітник, працюючи в компанії [6, с. 31].

Полухіна Е. вважає, що HR-бренд – це відображення стратегії позиціонування компанії; ґрунтується на місії, корпоративній культурі, філософії, просувної компанією [9, с. 19].

Найбільш точно визначення дали Б. Мінчінгтон і Е. Полухіна, які трактують HR-бренд відповідно до сутності поняття «людські ресурси», в той час як більшість інших вчених вважають що HR-бренд є брендом роботодавця.

HR-бренд – імідж компанії як цілісний образ, комплексне явище, яке об'єднує в собі корпоративну культуру компанії, реалізацію її стратегії та інше; економічні та психологічні вигоди, які може отримати співробітник компанії шляхом забезпечення можливостей професійного зростання і професійних досягнень на основі наявних компетенцій. Головна мета

створення і розвитку HR-бренду компанії – це залучення та утримання висококваліфікованого персоналу.

HR-бренд включає в себе декілька елементів: цінності підприємства; традиції підприємства; культура взаємин (внутрішні комунікації); наявні компетенції персоналу; стиль управління; можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

До корпоративних цінностей слід віднести установки і принципи, які об'єднують людей і виключають порушення в роботі.

До традицій підприємства відносяться зразки поведінки, діяльності і відносин, які належать компанії та створюють регулятивну систему відносин, забезпечуючи стабільність і стійкість трудового колективу.

Під культурою взаємин або культурою взаємозв'язків між співробітниками підприємства розуміються ті етичні норми, якими керуються співробітники в процесі взаємодії. Згуртований, дружний колектив детермінує бажання в ньому працювати, що позитивним чином позначається на HR-бренді компанії.

Наявні компетенції – це готовність і здатність співробітника вирішувати професійні завдання певної складності на основі спеціальних знань, вмінь та здібностей їх застосувати у практичній діяльності. Якість виконання посадових обов'язків окремим співробітником обумовлює його особистий імідж, а якість виконання своїх обов'язків всіма співробітниками обумовлює HR-бренд компанії [8, с. 131].

Стиль управління як сукупність характерних і стійких методів вирішення завдань, застосовуваних менеджером, манера його поведінки по відношенню до підлеглих обумовлює ефективність діяльності колективу і компанії в цілому. Найефективніший стиль управління відповідає наступним умовам: важливості і терміновості поставлених перед колективом завдань, умови виконання поставлених завдань, розміри і структура колективу, рівень зрілості і згуртованості колективу, професійний досвід менеджера, особисті якості менеджера.

Можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання безпосередньо впливають на HR-бренд компанії. Сильний HR-бренд забезпечує компанії привабливий імідж у зовнішньому середовищі, що дозволяє їй боротися за кращі кадри і залучати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку. Розробка та впровадження сильного HR-бренду компанії, а також ефективного управління їм, має такі переваги:

компанії з розвиненим HR-брендом можуть дозволити собі платити співробітникам менше, ніж їх конкуренти; завжди є альтернатива матеріальної винагороди – соціальний пакет, компенсаційний пакет, кар'єрні можливості і така інше;

- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня лояльності співробітників;
- компанії стає легше залучати висококваліфікований персонал пасивне формування резерву кадрів;
- зменшення витрат і скорочення термінів на закриття вакантної позиції;
- компанія стає стійкою в період економічних спадів [6, с. 47].

Особливо це актуально в умовах кадрового дефіциту. Професіонал має можливість вибрати роботодавця, умови праці у якого відповідає його запитам. У «боротьбі» за ефективний персонал компаніям доводиться винаходити нові способи залучення й утримання співробітників. Це частина стратегічного розвитку підприємства, в якій HR-бренд грає першорядну роль. Важливо, що специфіка образу компанії така, що його не можна створити штучно – він формується роками.

Чітке дотримання заданої концепції HR-бренду є умовою підтримки його привабливості на ринку праці.

Таким чином, встановлено, що HR-бренд компанії на ринку праці існує постійно, незалежно від того, прикладає чи компанія цілеспрямовані зусилля по його для створення або розвитку. Робота з підвищення HR-бренду є економічно ефективною для підприємства, оскільки воно отримує ряд переваг, що робить його більш конкурентоспроможним.

Аналізуючи ситуацію на ринку праці, можна констатувати, що основні складнощі, з якими стикаються менеджери з персоналу і керівники компаній пов'язані з соціально-демографічною та економічною кризою в країні.

Складнощі характеризуються наступними критеріями:

відбувається «старіння» працездатного населення; зменшується кількість випускників і знижується якість освіти (погано орієнтоване на вимоги бізнесу); змінюються цінності молодого покоління; встановлюються нові рівні винагороди для людей різних професій;

відбувається ряд змін у сфері мотивації; істотно зростає попит на менеджерів-професіоналів; стає проблемою утримання професіоналів.

Імідж компанії як привабливого роботодавця складається з його іміджу на ринку. Насамперед, це думки та рекомендації співробітників, партнерів, конкурентів, клієнтів компанії. Співробітники є найбільш важливою категорією та можуть бути актуальними, колишніми та потенційними.

Актуальні співробітники – це першоджерело інформації про компанію, тому формування позитивного іміджу в їхніх очах є основою привабливості роботодавця у зовнішньому середовищі. Колишні співробітники є дуже важливою категорією. Вони не соромляться у своїх характеристиках щодо колишнього роботодавця. Цей факт слід враховувати при розставанні з персоналом. Потенційні співробітники проходять співбесіду у компанії. Під час очікування співбесіди в офісі роботодавця потенційний співробітник встигає оцінити компанію і скласти початкове уявлення про неї [9, с. 124].

Через те що багато роботодавців не зовсім вірно розуміють як потрібно будувати HR-бренд, розглянемо основні помилки, які роблять компанії, та можливі їхні рішення (табл. 1).

Серед факторів, які впливають на те, яким буде HR-бренд компанії, варто відзначити існуючу корпоративну культуру, систему мотивації та кар'єрного зростання, особливості пропонувані соціальних пакетів, систему навчання та професійного розвитку, обсяг компенсаційних виплат, різного роду премій і бонусів, стабільність, особисті якості фахівця з кадрів.

В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія, що безпосередньо пов'язана із HR-брендом.

Наглядним прикладом місця HR-бренду в стратегії підприємства та його взаємозв'язку з іншими елементами є рис. 1.

Як видно з рис. 1, на початку стратегічного планування визначається місія та цілі, на основі яких вже потім формується стратегія розвитку підприємства. На етапі її реалізації розробляється напрямок стратегічного управління підприємством, а далі й стратегія управління персоналом. Усі вони формуються під впливом факторів зовнішнього середовища, оскільки не можливо ігнорувати розвиток економіки, науково-технічного прогресу, проблеми демографічного характеру, які присутні в країні.

Таблиця 1

Типові помилки при формуванні іміджу компанії на ринку праці

Типові помилки	Можливі рішення та рекомендації
1	2
<p>Неефективна реклама вакансій: компанія незрозуміла потенційним співробітникам (не вказується назва компанії, сфера діяльності, докази стабільності компанії на ринку і її переваги перед конкурентами, функціональні обов'язки та вимоги до кандидатів, умови найму). відсутність відстеження ефективності дій по залученню кандидатів; зволікання в обробці інформації.</p>	<p>Позиціонування компанії як роботодавця має бути таким же чітким, як і позиціонування її продукту на споживчому ринку. Компанії шукають кращих співробітників, а кращі відреагують на її заклик тільки якщо їх зацікавить інформація про компанію, приверне увагу її образ та пропозиція. У першу чергу необхідно зрозуміти, де буде шукати інформацію цільова аудиторія цієї вакансії – в Інтернеті або в друкованих виданнях, оголошеннях на стендах, листівках і т.д. Якщо джерело розміщення інформації не приносить результатів, від нього треба своєчасно відмовитися. Для цього потрібно уточнювати у здобувачів джерело інформації, за яким вони звернулися. Кандидати – «товар» швидкокопсувний, тому не можна затягувати з відповіддю, особливо цікавим кандидатам</p>
<p>Не професійний і не кваліфікований персонал через безліч знайомих і родичів у складі компанії: багато дітей, дружин та інших осіб, які часто не відрізняються професіоналізмом і зловживають своїм впливом на керівництво.</p>	<p>Відмовитися від методу залучення персоналу з числа знайомих і родичів. Для цього забезпечити ефективний пошук і відбір персоналу через ринок праці, використовуючи для цього фахівців – кадрові агентства або свого HR (особливо для організацій, чисельність яких досягла 60 осіб).</p>
<p>Поширення негативної інформації про компанію від колишніх співробітників і клієнтів. Перше пов'язано з невмінням деяких роботодавців правильно розлучатися з співробітниками: зміна роботодавця досі вважається у них зрадою і сприймається негативно. Друге відбувається через некваліфіковане і не клієнтоорієнтоване ставлення персоналу: в результаті погана репутація, викликана неякісним обслуговуванням і неухвагою до клієнтів або покушчам кидає тінь і на імідж компанії як роботодавця.</p>	<p>Роботодавцям пора змінити таке ставлення до звільнення співробітників, тоді воно перестане бути джерелом негативу, який колишні співробітники транслюють на ринок праці. Другу проблему можна вирішити через підбір компетентних і клієнтоорієнтованих співробітників, а також їхнє навчання. Такий підхід дозволяє організації отримувати додатковий прибуток. Можна домогтися високої якості сервісу (з точки зору організації), але не помічати при цьому конкретного клієнта і в результаті втрачати як потенційних співробітників, так і прибуток.</p>
<p>Відмова від необхідних інвестицій в персонал. Не враховуються навіть гігієнічні фактори праці (умови праці та її оплата, міжособистісні відносини, стиль керівництва): люди працюють в холодному приміщенні, робочі місця недостатньо висвітлені. Чи не чи оснащені комп'ютерною технікою, телефонними лініями; ненормований робочий день: переробка навіть понад регламентованих робочих годин є нормою, доводиться забувати про вихідних і все це в кінцевому підсумку ніяк не винагороджується. мінімальний соціальний пакет або його відсутність: лікарняний не оплачується або оплачується 5-7 днів на рік, 1-2 тижні оплачуваної відпустки на рік, харчування або хоча б умови для нього не надаються, інші соціальні «блага» взагалі не розглядаються.</p>	<p>Гігієнічні фактори праці необхідно враховувати в першу чергу, тому саме вони привертають персонал в компанію. Зробити оцінку вартості праці співробітників об'єктивно, допомагає ведення моніторингу заробітних плат у своєму регіоні та галузі. Це можна робити як своїми силами, так і замовляти стороннім організаціям. До грошових штрафів у вигляді покарання краще не вдаватися, тому потенційні здобувачі таких роботодавців воліють обходити стороною. Перетворіть соцпакет з утриманського механізму в інструмент мотивації. Для цього складати соцпакети потрібно, виходячи з можливостей компанії, наскільки можна ранжовано, тому кожна людина вважає цінним своє і набір благ у соцпакеті може бути самим різним. Співробітники повинні розуміти, для яких цілей існує організація, її правила і установки, навіщо віддаються накази її першої особи.</p>

Одним з елементів стратегії управління персоналом є HR-брендинг. Він включає в себе такі напрямки роботи, як набір та адаптація, навчання та розвиток, формування корпоративної культури, мотивація персоналу, оцінка та контроль персоналу. Результатом якісного розвитку та ефективного розвитку є формування системи HR-бренду, яка представлена на рис. 2.

Перед впровадженням HR-бренду на підприємстві необхідно запровадити заходи для створення позитивного іміджу роботодавця:

- удосконалити систему мотивації;
- впровадити систему оцінки персоналу;
- встановити розмір заробітної плати не нижче середньогалузевого рівня;
- впровадити систему постійного розвитку та навчання персоналу;

інформування працівників про цілі і завдання підприємства.

Ці заходи спрямовані є потужним засобом для формування позитивного бренду роботодавця.

Впровадження HR-бренду на підприємстві включає наступні етапи:

- визначення місії і цілей організації;
- аналіз ринку;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства;

формування робочої групи, яка буде займатися створенням HR-бренду;

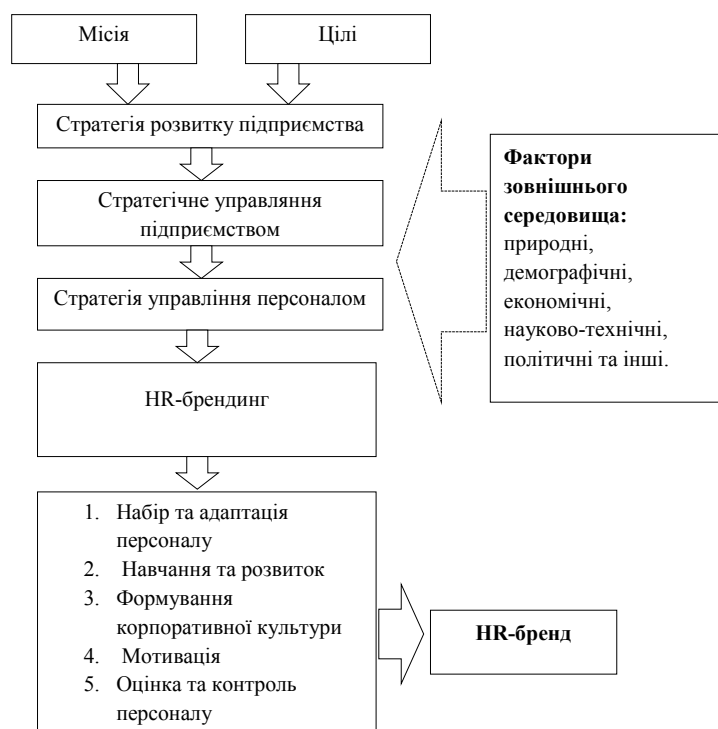


Рис. 1. Місце HR-бренду в стратегії розвитку підприємства



Рис. 2. Система HR-бренду на підприємстві

розроблення ціннісної пропозиції співробітнику і роботодавцю;

удосконалення та розвиток HR-бренду;  
визначення бюджету та реалізація HR-бренду;  
здійснення маркетингових і комунікаційних заходів, спрямованих на розвиток HR-бренду;  
проведення заходів із персоналізації HR-бренду;  
оцінка бренду роботодавця.

Впровадження запропонованих етапів HR-бренду дозволить підприємству зміцнити власну конкурентну позицію та отримати додаткові конкурентні переваги [7, с. 208]

Крім цього необхідним є створення інструментів HR-бренду та стратегічних каналів комунікації HR-служби з персоналом. Інструментами є врахування впливу неформальних лідерів компанії, застосування корпоративних заходів, проведення змагань та конкурсів, святкувань та нагороджень, інформування та благодійність.

Стратегічними каналами комунікацій є реклама, розміщення на кар'єрних порталах, робота з рекрутинговими агенціями, соціальні мережі, рекомендації працівників, мобільний маркетинг, внутрішня служба пошуку персоналу, Інтернет та внутрішня соціальна мережа, он-лайн відео на YouTube та інших каналах, презентація HR-бренду на різноманітних заходах, його наочна демонстрація.

**Висновки.** На сьогодні розвиток концепції бренду роботодавця досяг такого рівня визнання, що тепер це є невід'ємна частина бізнес-стратегії підприємства. У випадку, якщо компанія вирішить підвищувати свій HR-бренд, їй необхідно розробити комплекс заходів по кожному елементу даного бренду. Ця робота є економічно ефективною, оскільки підприємство отримує низьку переваг, що робить його більш конкурентоспроможним. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на удосконалення методів і інструментів формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Арькова Т. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия «Экономика»*. 2011. № 1. С. 62–66.
2. Гапоненко А., Панкрухин А. Стратегическое управление : учебник. Москва : Омега-Л, 2004. 472 с.
3. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2011. 224 с.
4. Минчингтон Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты. Москва : Юнайтед Пресс, 2011. 260 с.
5. Мичурин А. PR в формировании имиджа компании как работодателя. Москва, 2007. 31 с.
6. Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. Москва : Группа ИДТ, 2007. 210 с.
7. Оберемчук В. Стратегия развития бренда работодателя как складовая бизнес-стратегия предприятия. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вид. 10. С. 205–209. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkprnue\\_2015\\_10\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkprnue_2015_10_37) (дата звернення: 12.01.2019).
8. Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 240 с.
9. Полухина Э. Брендинг для кадров. *Реальный бизнес. Стратегия и тактика успеха*. 2011. № 4. С. 123–126.
10. Сардак О. Особенности управления HR-брендом предприятий в условиях рыночной экономики. *Научный вестник Национального лесотехнического университета Украины*. 2011. Вып. 21.15. С. 276–282. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntlu/21\\_15/276\\_Sar.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvntlu/21_15/276_Sar.pdf) (дата звернення: 12.01.2019).
11. Сардак О. Формування іміджу підприємств-роботодавців на ринку праці. URL: <http://www.confcontact.com/2009new/6-sardak.php> (дата звернення: 12.01.2019).
12. Татеревська М., Сорока О., Лосікова О. HR-брендинг в системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11) (дата звернення: 12.01.2019).
13. Lloyd S. Branding from the inside out. *Business Review Weekly*. 2002. Vol. 24. № 10. P. 64–66.
14. Minchington B. *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Torrensville : Collective Learning Australia, 2006. 232 p.