

Цимбалюк С. О.,

д-р екон. наук, доцент, професор,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
cymso@ukr.net

Цимбалюк С. А.,

д-р екон. наук, доцент, професор,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Tsymbaluyk S. O.,

D.Sc. (Economics), Docent, Professor of
Human Resource Management and Labour Economics Department,
SHEI «KyivNationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАПИТАЛА БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS OF EMPLOYERBRAND CAPITAL FORMATION

Визначено, що оскільки бренд роботодавця може приносити вигоду підприємству, зокрема у вигляді збільшення доходу, тому його можна розглядати з позицій теорії капіталу. Обґрунтовано концептуальні засади, що визначають сутність поняття «капітал бренду роботодавця». Наведено перелік зисків, які може одержати підприємство від формування позитивного бренду роботодавця, а також витрат, пов'язаних з його формуванням. Стаття містить результати дослідження практики формування бренду роботодавця на українських підприємствах.

Определено, что поскольку бренд работодателя может приносить выгоду предприятию, в том числе в виде увеличения дохода, поэтому его можно рассматривать с позиции теории капитала. Обоснованы концептуальные положения, определяющие сущность понятия «капитал бренда работодателя». Приведен перечень выгод, которые может получить предприятие от формирования положительного бренда работодателя, а также расходов, связанных с его формированием. Статья содержит результаты исследования практики формирования бренда работодателя на украинских предприятиях.

It has been found that because employer brand can bring benefits to an enterprise, including revenue increasing, so it should be considered from the standpoint of the capital theory. Purpose of the article is to define the substantive characteristics, which reveal the essence of « employer brand capital» concept, and justification of the theoretical and applied aspects of its formation. Conceptual positions revealing the essence of the «employer brandcapital» concept have been formulated. The lists of benefits that can get an enterprise from creating a positive employer brand as well as expenses connected with its formation have been identified. The article contains the results of the research of employerbranding practice at Ukrainian companies. It has been found that for the most employees the employer brand in the labor market is one of priority criteria for selecting a

work place. There have been identified the advantages that can be get by a company engaged in formation of a positive brand, including: the ability to attract the best candidates, increase the employees' motivation, reduce the personnel turnover, improve the image in the goods market as well as the performance of the company. It was found that the company that does not care about its employer brand loses the existing and potential consumers of goods and services.

Ключові слова. Бренд, імідж, бренд роботодавця, капітал бренду роботодавця, формування капіталу бренду роботодавця.

Ключевые слова. Бренд, имидж, бренд работодателя, капитал бренда работодателя, формирование капитала бренда работодателя.

Keywords. Brand, image, employer brand, employer brand capital, employer brand capital formation.

Вступ. Для здобуття підприємством конкурентних переваг важливе значення має формування позитивного іміджу в бізнес-середовищі та на ринку праці. Підприємства, які не дбають про імідж на ринку праці, не приділяють уваги формуванню привабливих пропозицій для персоналу, не тільки не можуть залучити компетентних фахівців, а й ризикують втратити наявних власників людського капіталу, що негативно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг). І навпаки, підприємства, які займаються розробленням і реалізацією комплексних програм формування позитивного бренду роботодавця на всіх етапах взаємодії з наявними, потенційними та колишніми працівниками, мають значні конкурентні переваги на ринку праці. Це сприяє залученню та утриманню компетентних, талановитих фахівців, які володіють інтелектуальним капіталом, мають унікальні знання та здібності, соціально відповідально ставляться до праці та її результатів, що позитивно впливає на інноваційну активність і мотивацію персоналу, а отже, на результати праці та конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування позитивного бренду роботодавця стає одним із ключових завдань не тільки в управлінні персоналом, а й у системі корпоративного управління загалом багатьох провідних компаній. Чимало іноземних науковців займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування позитивного бренду роботодавця, обґрунтуванням його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, взаємовпливу бренду роботодавця та товарного бренду. З-поміж таких науковців треба виокремити праці С. Берроу [4; 5], М. Едвардса [6], Т. Емблера [4], Г. Мартіна [7], Б. Мінчінгтона [8], Р. Мослі [5], Л. Сартейна [9], С. Хетрік [7], М. Шуманна [9] та ін.

Разом з тим відсутнє належне обґрунтування доцільності інвестування компаніями коштів у формування позитивного бренду роботодавця, зокрема визначення зисків, які одержує компанія від хорошого бренду на ринку праці. Бракує системних досліджень практики формування позитивного бренду роботодавця в українських компаніях, а також впливу бренду роботодавця на товарний бренд та імідж компанії на ринку товарів (послуг). Це свідчить про брак теоретико-методологічних досліджень природи бренду роботодавця, детермінантів поширення концепції бренду роботодавця в теорії і практиці управління персоналом і методологічних засад формування капіталу бренду роботодавця.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення змістових характеристик, які розкривають сутність поняття «капітал бренду роботодавця», та обґрунтування теоретико-прикладних аспектів його формування.

Результати дослідження. Існують різні підходи до тлумачення поняття *бренд роботодавця*. С. Берроу та Т. Емблер розглядають поняття *бренд роботодавця* як сукупність функціональних, економічних і психологічних переваг, які можна одержати в результаті вступу на роботу в певну компанію, й котрі отожднюються з цією компанією [4].

Б. Мінчінгтон визначає бренд роботодавця як імідж організації, що має «відмінне місце роботи» у свідомості співробітників і основних заінтересованих сторін на зовнішньому ринку [8].

Найпоширеніші позиції, з яких пропонують окремі автори розглядати поняття *бренд роботодавця*: образ компанії як хорошого місця роботи в очах усіх заінтересованих осіб; сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, які одержує працівник, приєднуючись до компанії; спосіб, у який власники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх заінтересованих осіб [2, с. 9].

Потрібно розмежовувати поняття *бренд роботодавця* та *брендинг роботодавця*. На думку фахівців міжнародної консалтингової компанії *UniversumGlobal*, брендинг роботодавця — це процес просування компанії як місця роботи (роботодавця) серед бажаних цільових груп, яких компанія потребує і хоче залучити та утримати [10].

Р. Мансуров визначає брендинг роботодавця як комплексцілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй сфері [3, с.25].

Ураховуючи зміст поняття *бренд* і специфічність соціально-трудових відносин, нами сформульовано *концептуальні положення, які розкривають сутність поняття «бренд роботодавця»*. По-перше, бренд роботодавця є певним образом підприємства як місця роботи, який існує у свідомості певних категорій людей або громадськості загалом. По-друге, бренд роботодавця як певний образ підприємства є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи. По-третє, бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, що викликає певні емоції у працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів. По-четверте, бренд роботодавця визначається набором характеристик, зокрема унікальних, що вирізняють підприємство з-поміж інших. По-п'яте, бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для працівників і наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Формування позитивного бренду роботодавця потребує певних ресурсів: фінансових, людських ресурсів, а також часу. Власники, вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, очікують отримати певний зиск від таких інвестицій. У зв'язку з тим, що бренд роботодавця може приносити вигоду підприємству, у тому числі у вигляді збільшення доходу, тому його (бренд роботодавця) можна розглядати з позиції теорії капіталу.

На сьогодні поняття *капітал* є багатограним і різні науковці по-різному його трактують. У широкому розумінні капітал є загальною вартістю засобів у грошовій, матеріальній і *нематеріальній* формах, інвестованих у формування

його активів [1]. Треба наголосити на важливій характеристиці капіталу — його здатності приносити дохід.

Виходячи зі змісту поняття *капітал*, дамо визначення поняттю *капітал бренду роботодавця*: це — сукупність сформованих унаслідок інвестицій привабливих характеристик підприємства як місця роботи, які вирізняють його з-поміж інших, створюють конкурентні переваги, сприяють залученню і закріпленню компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності, мотивації, інноваційної активності, а отже, поліпшенню результатів, і завдяки цьому впливають на зростання доходів підприємства.

Капітал бренду роботодавця формується на різних етапах взаємодії підприємства (власників/роботодавців, керівників, фахівців з управління персоналом тощо) *із цільовою аудиторією* — наявними, потенційними та колишніми працівниками: до одержання досвіду роботи потенційними працівниками на підприємстві, під час роботи на підприємстві з моменту працевлаштування працівників і проходження ними випробувального терміну до звільнення, а також після звільнення з роботи колишніх працівників підприємства.

Витрати, пов'язані з формуванням позитивного бренду роботодавця, включають:

- витрати на добір, навчання та утримання (заробітна плата, сплата єдиного соціального внеску, соціальний пакет, відрядження, стажування, організація робочого місця тощо) фахівців, які займаються формуванням позитивного бренду роботодавця. У разі, якщо фахівців різних підрозділів (служби персоналу, відділів маркетингу, комунікації, інформаційних технологій тощо) долучаються до різних проектів і програм, то для обчислення витрат ураховується питома вага часу, витраченого на участь у проектах і програмах;

- витрати на внутрішні та зовнішні комунікаційні заходи (реклама в ЗМІ, організація та проведення днів відчинених дверей, конференцій, презентацій, екскурсій, днів кар'єри, корпоративних заходів, підготовка та публікація корпоративних видань, просування бренду роботодавця в мережних ресурсах — сайт підприємства, соціальні мережі, сайти з працевлаштування тощо);

- витрати на організацію практики та стажування студентів на підприємстві, надання стипендій талановитим студентам, проведення співробітниками підприємства лекцій, тренінгів, семінарів у навчальних закладах тощо;

- витрати на поліпшення системи управління персоналом (удосконалення програм уведення в посаду, адаптації, навчання та розвитку персоналу, умов праці, компенсаційної політики, зокрема підвищення заробітної плати, надання соціального пакета, планування кар'єри, формування та підготовка резерву на заповнення керівних посад тощо);

- витрати на проведення семінарів і тренінгів зі співробітниками підприємства з дослідження бренду, формування ціннісних пропозицій, розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця;

- витрати на підтримання контактів з колишніми працівниками підприємства (запрошення колишніх працівників на корпоративні заходи, тренінги, збереження права користуватися певними соціальними благами підприємства тощо);

- витрати на випуск сувенірної продукції, розробку логотипу тощо;

- витрати на участь у конкурсах на звання «Кращий роботодавець року» й ін.

У процесі визначення витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця потрібно враховувати *недоодержаний підприємством дохід* у разі залучення керівників, зокрема топ-менеджерів, до розроблення проєктів і програм з формування позитивного бренду роботодавця.

Під час визначення витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця потрібно враховувати складові цих витрат, часовий період, за який визначаються витрати, а також ставку дисконтування у разі сумування витрат (для приведення минулих витрат до теперішнього періоду).

Вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, підприємство очікує, що вигода перевищить витрати у зв'язку з розробленням і реалізацією проєктів, програм і окремих заходів.

Зиски від формування позитивного бренду роботодавця підприємство може одержати у формі:

— збільшення доходу внаслідок покращання результатів праці (зокрема підвищення продуктивності праці, ефективності використання робочого часу поліпшення якості продукції, робіт, послуг тощо) за рахунок збільшення імовірності залучити компетентних працівників, посилення їхньої лояльності та мотивації; поліпшення технічних характеристик продукції (робіт, послуг) завдяки підвищенню інноваційної активності персоналу внаслідок залучення креативних працівників, працівників, здатних до розробки та впровадження новацій;

— зменшення додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, адаптацію і навчання нових працівників і зменшення витрат унаслідок неукомплектованості персоналу внаслідок зниження плинності персоналу;

— зменшення витрат на залучення працівників (у разі виникнення вакансій унаслідок об'єктивних обставин: збільшення штату, звільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію, вступом на навчання до навчального закладу тощо) за рахунок поліпшення іміджу підприємства на ринку праці тощо.

Процедура визначення зисків підприємства у вигляді додаткового доходу від формування позитивного бренду роботодавця:

1. Порівняння основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства (дохід від продажу/реалізації продукції/послуг, прибуток) з результатами діяльності конкурентів і (чи) середньостатистичними показниками по галузі (виду економічної діяльності) до реалізації програми (проєкту, заходів) щодо формування позитивного бренду роботодавця.

2. Зіставлення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства після реалізації програми (проєкту, заходів) з відповідними показниками до реалізації програми (проєкту, заходів).

3. Аналіз динаміки аналогічних фінансово-економічних результатів діяльності конкурентів і (чи) середньостатистичних показників по галузі (виду економічної діяльності) за аналогічний період.

4. Порівняння темпів зміни фінансово-економічних результатів діяльності підприємства з темпами зміни результатів діяльності конкурентів і (чи) середньостатистичних показників по галузі (виду економічної діяльності) за відповідний період.

У разі, якщо, приміром, темпи приросту доходу підприємства перевищують темпи приросту доходів у середньому по галузі на певний відсоток, то можна припустити, що збільшення доходу підприємства відбулося за рахунок поліпшення бренду роботодавця. Разом з тим треба пам'ятати, що покращання ре-

зультатів діяльності, зокрема зростання доходу на підприємстві, може бути наслідком не тільки запровадження програм формування позитивного бренду роботодавця, а й інших заходів щодо удосконалення різних процесів, процедур, підходів, економії використання ресурсів, запровадження інноваційних технологій тощо. У зв'язку з цим припущення щодо впливу програм формування позитивного бренду роботодавця на результати діяльності підприємства може бути вірогідним, якщо жодних інших проектів (програм) чи суттєвих змін (інновацій) на підприємстві за період, що досліджується, не було.

Дослідження практики формування бренду роботодавця на українських підприємствах здійснено з використанням методу опитування у формі анкетування серед найманих працівників, які обіймають посади професіоналів і керівників на підприємствах м. Києва.

У процесі дослідження нами з'ясовано, що для переважної більшості найманих працівників імідж роботодавця на ринку праці є важливим критерієм вибору місця роботи під час її пошуку. Так, на запитання «Чи є імідж (бренд) роботодавця на ринку праці важливим для Вас під час пошуку роботи?» 49,1 % респондентів зазначили, що імідж роботодавця для них є важливим. 40 % опитаних вибрали відповідь «скоріше важливий, ніж не важливий». Відповідно по 5,5 % респондентів вибрали варіанти «скоріше не важливий, ніж важливий» і «важко відповісти». Жоден найманий працівник, який брав участь в опитуванні, не зазначив, що імідж роботодавця на ринку праці для них не є важливим під час пошуку роботи. Отже, майже 90 % найманих працівників під час пошуку роботи зважають на бренд роботодавця.

У процесі опитування переважна більшість (54,5 %) респондентів висловились, що вони однозначно або скоріш за все не погодяться прийняти пропозицію щодо працевлаштування в компанії у разі, якщо їм пропонують конкурентний компенсаційний пакет (гідний рівень заробітної плати), проте їм доводилося чути чи читати погані відгуки про компанію як роботодавця від різних людей (рис. 1).

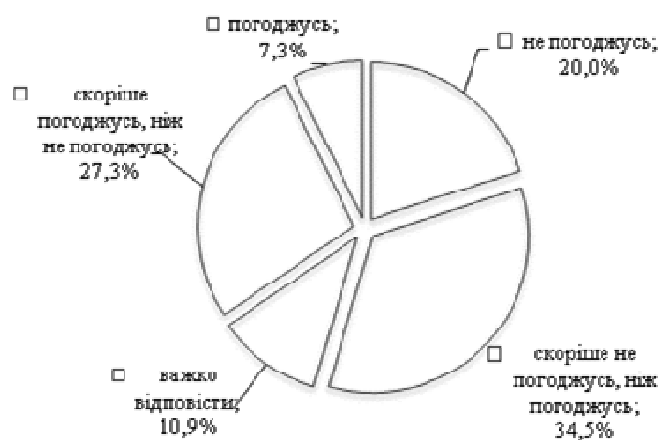


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на запитання «У разі, якщо компанія пропонує конкурентний компенсаційний пакет, проте Вам доводилося чути (читати) погані відгуки про неї як роботодавця, чи погодитеся прийняти пропозицію щодо працевлаштування в цій компанії?», побудовано автором

Переваги, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, наведено на рис. 2.



Рис. 2. Переваги, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду¹, побудовано автором

Як свідчать дані рис.2, більшість респондентів вважають, що формування позитивного бренду роботодавця дає змогу компанії залучити кращих кандидатів (74,5 %) і посилити мотивацію персоналу (52,7 %). Досить високий відсоток респондентів (по 43,6 %) з-поміж переваг, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, виокремили «зменшення плинності персоналу» та «поліпшення іміджу компанії на товарному ринку (ринку послуг)».

Наявність взаємозв'язку між брендом роботодавця та товарним брендом підтверджують відповіді респондентів на запитання «У разі, якщо Ви мали негативний досвід працевлаштування та роботи в компанії (під час працевлаштування роботодавець справив негативне враження або звільнення супроводжувалося конфліктами), чи купуватимете продукцію, яку виготовляє (продає) компанія, або користуватиметеся її послугами?» (рис. 3).

Отже, більшість найманих працівників (54,6 %) однозначно або скоріше за все не купуватимуть товари чи користуватимуться послугами компанії, яка справила негативне враження під час працевлаштування або їх звільнення з роботи супроводжувалося конфліктами. У зв'язку з цим компанія, яка не дбає про свій бренд роботодавця, втрачає наявних і потенційних споживачів товарів і послуг.

¹ У сумі понад 100 %, оскільки респонденти могли вибрати більше від одного варіанта відповіді.

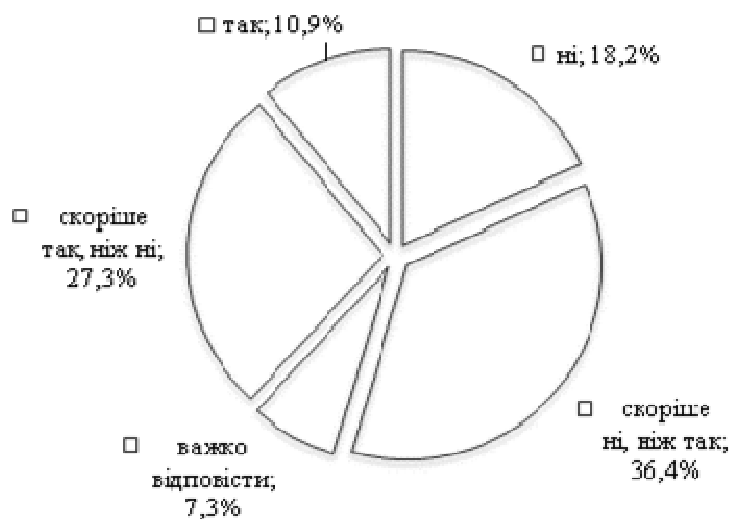


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на запитання «У разі, якщо Ви мали негативний досвід працевлаштування та роботи в компанії, чи купуватимете продукцію або користуватиметеся її послугами?», побудовано автором

Щодо практики формування бренду роботодавця, то результати опитування засвідчили, що майже в 29,1 % компаній розробляються програми формування позитивного бренду роботодавця. Більше половини (58,2 %) респондентів зазначили, що у компанії відсутні спеціально розроблені програми формування позитивного бренду роботодавця, проте керівництву небайдуже, який імідж вона має на ринку праці. Значний відсоток (12,7 %) респондентів висловили думку, що керівництво компаній не тільки не займається формуванням позитивного бренду роботодавця, а йому взагалі байдуже, який імідж має компанія на ринку праці.

Отже, результати дослідження показали, що більшість керівників вітчизняних компаній розуміє значущість бренду роботодавця для розвитку та успіху компанії на ринку. Разом з тим менше третини з них займається розробленням і реалізацією програм формування позитивного бренду роботодавця.

З-поміж причин гальмування поширення практики формування позитивного бренду роботодавця на вітчизняних підприємствах варто виокремити: не достатнє розуміння зв'язку між вкладанням коштів у формування позитивного бренду роботодавця та показниками, які характеризують результати діяльності підприємства, брак фінансових ресурсів на розроблення та реалізацію проектів і програм формування позитивного бренду роботодавця. Суттєвими факторами, які не сприяють імплементації концепції бренду роботодавця в практику управління персоналом, є необізнаність керівників із сучасними технологіями управління персоналом, зокрема й формування позитивного бренду роботодавця, а також відсутність фахівців, які мають необхідні компетенції у сфері розроблення та реалізації проектів і програм формування позитивного бренду роботодавця.

Висновки. Стратегічним ресурсом за сучасних умов є потенціал бренду роботодавця, а отже, його формування та використання стає важливим завданням

роботодавців, керівників і фахівців з управління персоналом. Формування позитивного бренду роботодавця потребує певних ресурсів: фінансових, людських ресурсів, часу. Підприємство, вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, очікує одержати певну вигоду від таких витрат. Оскільки бренд роботодавця може приносити вигоду підприємству, зокрема й у вигляді збільшення доходу, тому його потрібно розглядати з позиції теорії капіталу.

Дослідження практики формування бренду роботодавця на українських підприємствах показало, що більшість керівників вітчизняних компаній розуміє значущість бренду роботодавця для розвитку та успіху компанії на ринку. Разом з тим менше третини з них інвестує кошти у програми формування позитивного бренду роботодавця. Для переважної більшості найманих працівників імідж роботодавця на ринку праці є одним з пріоритетних критеріїв вибору місця роботи під час її пошуку. До переваг, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, належать: можливість залучити кращих кандидатів, посилити мотивацію працівників, зменшити плинність персоналу, поліпшити імідж на товарному ринку та результати діяльності. У процесі дослідження встановлено, що компанія, яка не дбає про свій бренд роботодавця, втрачає наявних і потенційних споживачів товарів і послуг.

Подальші дослідження мають розвиватися в напрямі апробації на практиці методичних засад визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця та обґрунтування на цій основі найефективніших напрямків вкладання коштів.

Література

1. Бланк И.А. Управление формированием капитала / И.А. Бланк. — К. : Ника-Центр, 2008. — 656 с.
2. Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н.Осовицкая. — СПб.: Питер, 2011. — 272 с.
3. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.
4. Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management. — 1996. — № 4. — P. 185–206.
5. Barrow S. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work / S. Barrow, R. Mosley. — Chichester: John Wiley & Sons, 2005. — 232 p.
6. Edwards M.R. Employer Branding: Developments and Challenges / M.R. Edwards // Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. — John Wiley and Sons, 2012. — P. 389–410.
7. Martin G. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR / G. Martin, S. Hetrick. — Butterworth-Heinemann, 2006. — 400 p.
8. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective / B.Minchington. — Collective Learning Australia, 2010. — 250 p.
9. Sartain L. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business / L. Sartain, M. Schumann. — San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. — 272 p.
10. What is employer branding? // The official site of Universum [Electronic resource]. — Available at: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/> (Accessed 10.03.2016).

References

1. Blank, I. A. (2008) Upravlenie formirovaniem kapitala [Management of capital formation], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
2. Brukovskaya, O., Osovitskaya, N. (2011) HR-brend. 5 shagov k uspehu vashey kompanii st dlya perevoda [HR-brand. 5 Steps to the success of your company], Piter, St. Petersburg, Russia.
3. Mansurov, R. (2011) HR-branding. Kak povysit effektivnost personala [HR-branding. How to improve the efficiency of staff], BHV-Peterburg, St. Petersburg, Russia.
4. Ambler, T., Barrow, S. (1996) The Employer Brand, The Journal of Brand Management, no. 4, pp. 185–206.
5. Barrow, S., Mosley, R. (2005) The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work, John Wiley & Sons, New York, United States of America.
6. Edwards, M. R. (2012) "Employer Branding: Developments and Challenges", Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition, John Wiley & Sons, San Francisco, United States of America, pp. 389–410.
7. Martin, G., Hetrick, S. (2006) Corporate Reputations, Branding and People Management: a Strategic Approach to HR, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom of Great Britain.
8. Minchington, B. (2010) Employer Brand Leadership: A Global Perspective Collective, Collective Learning Australia, Australia.
9. Sartain, L., Schumann, M. (2006) Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business, John Wiley & Sons, San Francisco, United States of America.
10. The official site of Universum (2016) "What is employer branding?", available at: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/> (Accessed 10.03.2016).

Стаття надійшла до редакції 21.03.2016 р.

УДК 005.336.2+005.6]:005.551

Петюх В.М.,

канд. екон. наук, проф.,
vp@ukr.net

Шейна В.О.,

студентка,
sheina.nika@gmail.com

Шепель А.Ю.,

студентка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
кафедра управління персоналом та економіки праці
anastasiyashepel@gmail.com

Петюх В.М.,

канд. екон. наук, професор,

Шейна В.А.,

студентка,