

REFERENCES

1. Cherep, A.V. (2005), *Upravlinnya sobivartistyju* [A management a prime price: monograph], INZHEK, Kharkov, Ukraine.
2. Proskura, K.P. and Gorbunenko, L.V. (2016), "The methodical going near allocation of total production costs and their influence is on the level of the tax loading of productive enterprise", *Effective economy*, no 86, available at: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5104 (access October 15, 2017).
3. Mykota, V. and Voitenko, T. (2007), *Sobivartist produktsiyi: vid vipusku do realizatsiyi* [Unit Cost: from producing to realization], Factor, Kharkiv, Ukraine.
4. Voitenko, T. and Voronaia, N. (2005), *Vse pro oblik vytrat na vyrobnychomu pidpriemstvi* [All about accounting the costs at industrial company], Factor, Kharkiv, Ukraine.
5. About making alteration in Law of Ukraine "On a record-keeping and financial reporting in Ukraine": Law of Ukraine from 12.05.2011 № 3332-V, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3332-17> (access October 18, 2017).
6. Golov, S.F. and Kostyuchenko, V.M. (2008), "A record-keeping and financial reporting are after international standards", Factor, Kharkiv, Ukraine.
7. Kontorchikova, O. (2002), "The Economic analysis as pre-condition of effective management the enterprise", *Economy, finances, right*, 2002, no 6, pp. 3-5.

УДК 339.137:331.5:659.126

HR-БРЕНДІНГ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ

Бугай В.З., к.е.н., старший науковий співробітник, Басацька А.В.

Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66
basatskaya.1994@mail.ru

У статті показано значення порівняно нового напрямку в діяльності служб управління персоналом – HR-брендінгу – для забезпечення стійкої конкурентоспроможності сучасних підприємств. Зазначено, що для досягнення успіху в HR-брендінгу необхідно паралельне формування внутрішнього і зовнішнього HR-бренду. Акцентується увага на тому, що потрібно для досягнення успіху в HR-брендінгу та яка його головна мета. У статті проаналізовано поняття «бренд компанії як роботодавця» та «імідж компанії як роботодавця». Такий аналіз дозволяє сформулювати достатньо повне розуміння поняття «бренд роботодавця», яке є відносно новим для українського наукового середовища. Проводиться критичне осмислення існуючих трактувань дефініції HR-бренд у вітчизняній і зарубіжній літературі, відзначаються загальні риси між ними. Робиться висновок про помилковість тотожності між поняттями бренд роботодавця і HR-бренд. Обґрунтовується авторське трактування цієї дефініції за допомогою аналізу понять «людські ресурси» (HR) і «бренд». Виділено види, цілі та інструменти HR-брендінгу, а також схематично показано їх взаємозалежність. Схематично відображено систему взаємозв'язків між брендом та його цілями. Відображено та проаналізовано сукупність факторів, що впливають на формування цілісного образу компанії-роботодавця. Розглянуто, що потрібно для формування соціального пакета роботодавця та які інструменти потрібно використовувати. Сутність HR-бренду розкривається через його структурні елементи: цінності підприємства; культура взаємин (внутрішні комунікації); традиції підприємства; наявні компетенції персоналу; стиль управління; можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Ключові слова: HR-брендінг, конкурентоспроможність підприємства як роботодавця, види і елементи HR-брендінгу.

HR-БРЕНДІНГ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Бугай В.З., к.э.н., старший научный сотрудник, Басацкая А.В.

Запорожский национальный университет
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66

В статье показано значение сравнительно нового направления в деятельности служб управления персоналом – HR-брендінга – для обеспечения устойчивой конкурентоспособности современных предприятий. Отмечается, что для достижения успеха в HR-брендінге необходимо параллельное формирование внутреннего и внешнего

HR-бренда. Акцентується увага на тому, що потрібно для досягнення успіху в HR-брендингу і яка його головна мета. Проаналізовані поняття «бренд компанії як роботодавця» і «імідж компанії як роботодавця». Такий аналіз дозволяє сформувати достатньо повне розуміння поняття «бренд роботодавця», що є відносно новим для української наукової спільноти. Проводиться критичне осмислення існуючої трактовки визначення HR-бренд в українській та зарубіжній літературі, відзначаються загальні риси між ними. Робиться висновок про помилковість тотожності між поняттями бренд роботодавця і HR-бренд. Обґрунтовується авторська трактовка даної визначення з допомогою аналізу понять «людські ресурси» (HR) і «бренд». В статті виділені види, цілі та інструменти HR-брендингу, а також схематично показано їх взаємозалежність. Схематично відображено систему взаємозв'язків між брендом і його цілями. Відображено та проаналізовано сукупність факторів, що впливають на формування цілісного образу компанії-роботодавця. Розглянуто, що потрібно для формування соціального пакету роботодавця і які інструменти потрібно використовувати. Суть HR-бренда розкривається через його структурні елементи: цінності підприємства; культура взаємин (внутрішні комунікації) традиції підприємства; наявні компетенції персоналу; стиль управління; можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Ключові слова: HR-брендинг, конкурентоспроможність підприємства як роботодавця, види та елементи HR-брендингу.

HR-BRANDING AS A MECHANISM OF INCREASE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE LABOR MARKET

Bugay V.Z., PhD in Economics, senior researcher, Basatska A.V.

*Zaporizhzhia National University
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

The article shows the importance of a relatively new direction in the activities of HR management – HR-branding – to ensure sustainable competitiveness of modern enterprises. It is noted that in order to achieve success in HR-branding it is necessary to parallel the formation of internal and external HR-brand. The emphasis is on what is needed to succeed in HR-branding and what is its main goal. The article analyzes the concept of “brand of the company as an employer” and “image of the company as an employer”. Such an analysis allows us to form a sufficiently complete understanding of the concept of “employer brand”, which is relatively new to the Ukrainian academic environment. A critical understanding of the existing interpretations of the definition of HR-brand in the domestic and foreign literature is carried out, and the common features between them are noted. The conclusion is made about the falsity of the identity between the notions of the brand of the employer and the HR-brand. The author’s interpretation of this definition is substantiated by analyzing the concepts of “human resources” (HR) and “brand”. The types, goals and tools of HR-branding are highlighted, and their interdependence is shown schematically. The schematically shows the relationship between the brand and its goals. The set of factors influencing the formation of the integral image of the employer company is shown and analyzed. Considered what is needed to form the social package of the employer and what tools to use. The essence of the HR-brand is revealed through its structural elements: the value of the enterprise; culture of relationships (internal communication); traditions of the enterprise; available staff competencies; style of management; opportunities for professional development and career growth.

Key words: HR-branding and competitiveness of the company as an employer, kinds and elements of the HR-branding.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних посткризових невизначених і надзвичайно жорстких для бізнесу конкурентних умовах все більше українських компаній продовжують пошук шляхів підвищення ефективності системи управління бізнесом. Позитивна тенденція в розвитку підприємств спостерігається при формуванні міцного HR-бренда, що є запорукою ефективного розвитку діяльності компаній та забезпечення позитивного іміджу на ринку праці. Бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. Створення привабливого бренда роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі.

Сьогодні бренд роботодавця в Україні перебуває в умовах недостатньої наукової обґрунтованості. Практично кожна друга компанія в Україні стурбована своїм іміджем роботодавця. Розвиток бренду в цій галузі для нашої країни є новою тенденцією, тоді як за кордоном це вже невід’ємна частина загальної стратегії компанії. У таких умовах особливої гостроти набуває необхідність дослідження стану HR бренду в українських компаніях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Термін «HR-брендинг», або «бренд роботодавця», увійшов у практику управління персоналом порівняно нещодавно. Поступово з’являється література із цієї теми і в Україні, де аналізуються конкретні результати застосування на практиці.

Мічуріна А. описувала бренд роботодавця, як «торговельну марку» компанії на ринку праці, за якою стоїть її цілісний образ як роботодавця [1, с. 28].

Мінчінгтон Б. був впевнений, що HR-бренд – це імідж компанії, який багато в чому визначається корпоративною культурою [2, с. 44].

Ллойд С. бренд роботодавця розглядав як сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, що робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників і т.д. [3, с. 64].

Мослі Р. говорив, що бренд роботодавця є сукупністю матеріальних, функціональних і психологічних вигод, які отримує співробітник, працюючи в компанії [4, с. 31].

Полухіна Е. запевняла, що HR-брендинг являє собою відображення стратегії позиціонування компанії; ґрунтується на місії, корпоративній культурі, філософії, яку просуває компанією [5, с. 19].

Це питання досліджували також провідні вітчизняні та закордонні фахівці, зокрема Д. Аакер, К. Келлер, В. Н. Домнін, А. О. Длігач, О. В. Зозульов, В. Перція, Н. Л. Писаренко та інші. У працях цих авторів на основі теоретичних узагальнень і практичного вітчизняного й зарубіжного досвіду було науково обґрунтовано та вироблено головні засади і напрями розроблення та реалізації HR-брендингу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою роботи є дослідження нового напрямку в діяльності служб управління персоналом – HR-брендингу, як інструменту забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств та підвищення ефективності їх господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У розвитку багатьох підприємств сучасного світу рано чи пізно постає питання про бренд. Із метою визначення векторів розвитку підприємствам необхідно визначити, як впливає бренд на їх привабливість не тільки на ринку товарів і послуг, але і на ринку праці здобувачів вакансій і працівників, чи потрібно взагалі перетворювати підприємство в бренд, а головне, чи можливо це, і чи допоможе це підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку своїх аналогів і т.п.

Досягнення конкурентоспроможного стану в ринкових умовах є стратегічним напрямом діяльності будь-якого підприємства на ринку. На конкурентоспроможність сучасних підприємств впливають безліч факторів, серед яких не тільки його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію і створювати умови для її просування на ринок, а й забезпечувати привабливість для потенційних і реальних працівників, створюючи позитивний персонал-імідж.

Аналізуючи наведені визначення того, що ж таке HR-бренд, можна виділити 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 й 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.

Сполучною ланкою цих визначень виступають слова: образ, репутація, корпоративна культура, що дозволяє нам сформулювати своє визначення HR-бренду як способу персоналу

компанії. Включає цінності, сформовані традиції в культурі взаємин, що забезпечують можливості професійного зростання і професійних досягнень на основі наявних компетенцій.

Модель HR-брендінгу передбачає створення бренду організації як роботодавця на базі найбільш сильних сторін організації та цінностей співробітників, а також подальше його включення до всіх рівнів організації. Його суть полягає в тому, що самі співробітники стають найбільш ефективним способом донесення позитивної інформації про компанії до кінцевих споживачів.

Враховуючи визначення поняття «HR-бренд» різними дослідниками, можна сформулювати узагальнене визначення: бренд компанії як роботодавця – цілеспрямовано сформовані якості компанії як роботодавця, які асоціюються в цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють цю організацію на ринку праці. Асоціації цільової аудиторії формують стійкий набір очікувань і емоцій по відношенню до компанії-роботодавця і умов зайнятості в ній. Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією-роботодавцем [6, с. 238].

Імідж компанії як роботодавця – це набір створених образів і повідомлень про компанію як про позитивне місце роботи, які транслиуються на ринок праці всіма можливими способами. Імідж роботодавця є досить поверховим, штучно створеним образом, який існує в думках людей. Як правило, працівники можуть знайти різноманітну інформацію про компанію-роботодавця, історія взаємовідносин з компанією-роботодавцем різна у кожного працівника, тому і образ компанії як роботодавця формується різний. Імідж роботодавця може не відображати реальні характеристики умов зайнятості в компанії, скоріше, відображає емоційне судження «подобається – не подобається» і складається без безпосереднього досвіду взаємодії з компанією - роботодавцем [7, с. 132].

HR-брендінг є просуванням на ринку послуг праці інформації про існуючі на підприємстві умови здійснення працівниками своїх трудових функцій з метою створення позитивного іміджу роботодавця. HR-брендінг включає набір унікальних характеристик і властивостей, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку праці. Сильний HR-бренд повинен ґрунтуватися не тільки на цінностях підприємства, а й на його стратегії і тактиці управління персоналом.

HR-брендінг можна порівняти з маркетингом на ринку праці, але це далеко не аналогічні процеси. Схожістю є прагнення вплинути на думку потенційних і реальних працівників про підприємство як роботодавця. Як покупець вибирає один з декількох товарів з ідентичними якостями і властивостями, так само здобувач вибирає майбутнє місце роботи. Причому зовсім необов'язково, щоб сильний товарний бренд був таким же сильним HR-брендом [8]. Водночас, між двома зазначеними процесами є і суттєва відмінність. Якщо місією маркетингу персоналу є прагнення роботодавця вплинути на вибір професії або місця роботи в інтересах покриття потреби підприємства в трудових ресурсах, то HR-брендінг націлений на підвищення зовнішньої і внутрішньої привабливості підприємства для залучення найбільш кваліфікованих фахівців у своїй галузі.

Конкуренція на ринку праці працівників управління є складовою частиною загального конкурентного механізму в ринковій економіці. Конкуренція на стороні пропозиції праці претендентів є необхідною передумовою поліпшення його якості. Суперництво роботодавців за більш продуктивних працівників зумовлює підвищення ефективності використання їхньої праці. Перевищення попиту на працю над його пропозицією так само, як і їх зворотне співвідношення, має відносний характер: час від часу він зникає і з'являється знову; може мати не тільки загальний, а й локальний, властивий лише окремим регіонам характер.

При загальній нестачі пропозиції трудових ресурсів можлива ситуація, коли кількість бажаючих працювати на тому чи іншому підприємстві істотно перевищить його потреби в

робочій силі. Як правило, це такі підприємства, які забезпечують більш високі заробітки, гарантують своїм працівникам додаткові соціальні переваги, надають гідні умови праці і т. д. Конкуренція на стороні пропозиції праці фахівців набуває різних форм. Відносини конкуренції можуть складатися як між представниками однієї сфери діяльності, галузі, так і між менеджерами, які належать до різних сфер активності (наприклад, між фахівцями з хімічної і металургійної галузей) [9].

Популярність торгової марки, бренду компанії повинна асоціюватися з рядом якостей, що забезпечують і HR-привабливість підприємства. До таких якостей можна віднести, наприклад, надійність у ринковому сегменті, дотримання законодавства, стадія життєвого циклу, сприйнятливості до інновацій, турбота про працівників та їхні сім'ї, забезпечення екологічності виробництва і т.п.

Для досягнення успіху в HR-брендінгу необхідно паралельне формування внутрішнього і зовнішнього HR-бренду. Зокрема, формування HR-бренду підприємства як привабливого роботодавця для власних працівників повинно супроводжуватися формуванням зовнішніх атрибутів його привабливості і запуском рекламних акцій.

Метою HR брендінгу є створення іміджу компанії як ідеального місця роботи. При цьому зусилля компанії стосуються як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Розглянемо на рис. 1 види HR-бренду, цілі та інструменти, за допомогою яких можуть бути досягнені поставлені цілі.

Серед способів просування HR-бренду в зовнішнє середовище відзначимо такі канали просування, як газети, журнали, книги, телебачення, радіо, Інтернет (адресна розсилка, соціальні мережі), зовнішня реклама (стенди, плакати, рекламні повідомлення на службових автомобілях), промоакції, само-просування тощо. Крім того, обов'язково в процесі рекламного посилання повинні фігурувати зовнішні атрибути компанії і її HR-бренду (логотип компанії, HR-логотип компанії, HR-девіз і т.д.), щоб у свідомості слухачів формувалася звуковий і зоровий образ успішних і відомих професіоналів-управлінців, що беруть участь в рекламі HR-бренду підприємства [9].

Для поліпшення позиції підприємства на ринку праці необхідно враховувати окремі елементи HR-брендінгу, найбільш значущими з яких є можливість кар'єрного росту, стимулюючі виплати і наявність соціального пакету.



Рис. 1. Цілі та інструменти HR-брендінгу [7]

Для поліпшення позиції підприємства на ринку праці необхідно враховувати окремі елементи HR-брендінгу, найбільш значущими з яких є можливість кар'єрного росту, стимулюючі виплати і наявність соціального пакета.

У будь-якій великій організації доцільно мати велику кількість ступенів (рангів), які відзначають просування по службі – від рядового початківця інженера до генерального директора підприємства. Зазвичай при отриманні нової посади в працівників збільшується самовіддача і результативність праці. Важливо, щоб усім працівникам було відомо, що кожному ступеню відповідає певний рівень винагороди, що включає дві складові – матеріальну (заробітна плата) і нематеріальну (соціальний пакет). Зараз в Україні соціальний пакет як спосіб формування стійких виробничих конструкцій застосовується в провідних компаніях. При цьому частка витрат організацій на забезпечення соціальних пільг і гарантій зростає, а акценти мотиваційних програм для персоналу зміщуються в бік підвищення цінності нематеріального стимулювання як визнання своїх заслуг в обличчі компанії компанією.

Зазвичай соціальний пакет складається з двох частин: перша, що включає визначені законодавством пільги та гарантії з оплати лікарняних листів, надання щорічної оплачуваної відпустки, поширюється на всіх співробітників; друга – стосується додаткових пільг і гарантій, адресована окремим категоріям працівників, причому залежно від ступеня, на якій знаходиться кожен. Для того, щоб соціальний пакет мав управлінський вплив, він повинен бути диференційованим і мотивуючим. При формуванні конкретного соціального пакета залежно від ступенів (рангів) співробітників потрібно мати на увазі, що мотивація має властивість швидко знижуватися («ефект звикання»).

При формуванні соціального пакета роботодавцю бажано враховувати конкретні умови діяльності підприємства в певний момент часу. Непогано використовувати такі інструменти нематеріальної мотивації, як розміщення фотографій на дошці пошани, вручення грамот, дипломів, вкладення інформації про кращих співробітників у книзі з історії компанії. Такі заохочення повинні поширюватися на працівників усіх рангів в ієрархії підприємства, а не тільки на вір-персонал [10].

При побудові системи, яка максимально враховує потреби персоналу і «не ображає» роботодавця, необхідно використовувати підхід «win-win» (виграв-виграв). Кожен співробітник отримує більше, тобто виграв, але і підприємство (тобто роботодавець) виграв (отримує більше прибутку від виробництва більшої кількості товарів і послуг кращої якості).

Сприятливі умови, створювані компанією для персоналу, допомагають розкрити здібності людей, підвищують ефективність їхньої праці і ступінь лояльності працівників до компанії. Лояльність працівників нерідко еквівалентна отриманню додаткового прибутку. Особливо наочно це проявляється у сфері охорони інтелектуальної власності. Витрати компаній на заходи, які забезпечують збереження інноваційних секретів в сфері виробництва і управління, можуть бути значними. Якщо в компанії створені умови, що забезпечують лояльність співробітників, витрати на забезпечення нерозголошення секретної інформації помітно нижчі [10].

Водночас, існують підприємства, які не потребують HR-брендінгу. З одного боку, це стабільні підприємства, що мають плинність персоналу, меншу 5%, або являють собою впізнаваний бренд, який не потребує реклами, і які є монополістами на ринку праці. Також сюди віднесемо підприємства, близькі до банкрутства, або такі, що знаходяться на стадії реорганізації та не планують розширення ринків збуту.

Доцільність використання HR-брендінгу для підвищення конкурентоспроможності кожне підприємство визначає самостійно, але все ж очевидною є його перевага в «гонці» за залученням кращих кадрів.

ВИСНОВКИ

Отже, ми встановили, що HR-бренд компанії на ринку праці існує постійно, незалежно від того, докладає компанія цілеспрямованих зусиль до його створення або розвитку.

У разі рішення компанії підвищувати свій HR-бренд, їй необхідно розробляти ряд заходів по кожному елементу цього бренду, щоб стати привабливою організацією як для своїх співробітників, так і для здобувачів робочих місць.

Робота ця економічно ефективна, оскільки підприємство отримує ряд переваг, що робить його конкурентоспроможним.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мичурина А. PR в формировании имиджа компании как работодателя. Москва. [б.и.], 2007. 31 с.
2. Минчингтон Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2011. 279 с.
3. Lloyd S. Branging from the inside out. *Business Review*. 2002. Vol. 24. № 10. P. 64–66.
4. Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. Москва : Группа ИДТ, 2007. 210 с.
5. Полухина Э. Брендинг для кадров. *Реальный бизнес. Стратегия и тактика успеха*. 2011. № 4. С. 155–158.
6. Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця. *Бізнесінформ*. 2014. № 2. С. 238–242.
7. Пасека А. С., Красномовец В. А. HR-брендинг у системі управління персоналом. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 4 (16). С. 132–137.
8. Опарина Н. Международная сертификация HR-специалистов. URL : www.ht.ru/cms/dictionary/101456.
9. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2011. 142 с.
10. Чайникова Л. Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособ. Тамбов : Тамбовский гос. тех. ун-т, 2007. 192 с.

REFERENCES

1. Mychuryna, A. (2007), *PR v formirovaniyu umydzha kompanyyu kak rabotodatelya* [PR in the formation of the company's image as an employer], Moscow, Russia.
2. Mynchynhton, B. (2011), *HR-brend. Kak stat lyderom. Stroym kompanyyu mechty* / [HR-brand. How to become a leader. Building a dream company], Alpina Business Books, Moscow, Russia.
3. Lloyd, S. (2002), “Branging from the inside out”, *Business Review*, vol. 24, no. 10. pp. 64-66.
4. Mosli, R. (2007), *Brend rabotodatelya. Luchsheye iz brend- menedzhmenta – v rabotu s kadrami* [Brand of the employer. The best of brand management is in working with cadres], Gruppya IDT, Moscow, Russia.
5. Polukhina, E. (2011), “Branding for the staff”, *Realnyy biznes. Strategiya i taktika uspekha*, no. 4, pp. 155-158.
6. Mokina, S.M. (2014), “Approaches to the understanding and definition of the brand employer”, *Biznesinform*, no. 2, pp. 238-242.
7. Pasyeka, A.S. and Krasnomovets, V.A. (2012), “HR-branding in the HR system”, *Naukovyy visnyk CHDIEU*, no. 4(16), pp. 132-137.
8. Oparyna, N. (2011), “International certification of HR-specialists”, available at: www.ht.ru/cms/dictionary/101456 (access November 15, 2017).
9. Mansurov, R.E. (2011), *HR-brendynh. Kak povysyt effektivnost personala* [HR-branding. How to improve staff efficiency], BKHV-Peterburh, St. Petersburg, Russia.
10. Chaynykova, L.N. (2007), *Konkurentosposobnost predpriyatiya: ucheb. posob.* [Competitiveness of the enterprise], Tambov, Russia.