

12. Ситницький М.В. Теоретичні аспекти стратегічної гнучкості вітчизняних підприємств / М.В. Ситницький // Науково-технічна інформація. – 2006. – № 2. – С. 31–35.
13. Мазур И.И. Эффективный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдегордте. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с. : ил.
14. Буй Т. Аналіз стратегічних зон господарювання та ефект синергізму / Тетяна Буй // Управленческий учет и бюджетирование. – 2008. – № 9. – С. 30–36.
15. Shimizu K. Strategic flexibility : Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions / Katsuhiko Shimizu and Michael A. Hitt // Academy of Management Executive. – 2005. – № 18 (4). – P. 44-59. – Режим доступу до статті: <http://amp.aom.org/content/18/4/44.abstract>.
16. Adamides E.D. Modularity and strategic flexibility : a cognitive and dynamic perspective / E.D. Adamides, Y. Stamboulis, N. Pomonis. – 2005. – Режим доступу до статті: <http://www.systemdynamics.org/conferences/2005/proceed/papers/ADAMI311.pdf>.
17. Толковый словарь русского языка : В 4 т. Т. 1 / научн. ред. проф. Д. Ушаков. – М. : ТЕРРА, 1996. – 824 с.
18. Словарь современных экономических и правовых терминов авт.-сост. В.А. Шимов и др. – Мн. : Амалфея, 2002. – 816 с.
19. Ожегов С.И. Словарь русского языка: ок. 57000 слов / научн. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведова. – 20-е изд., стереотип. – М. : Русс. яз., 1998. – 750 с.

**Рецензент:** В. Г. Шинкаренко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

**Статья поступила в редакцию** 17.02.2015 г.

УДК 656.07:331.5

ГЛАДКА О.І., канд. екон. наук, асистент,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ВСТАНОВЛЕННЯ СУТНОСТІ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РОБОТОДАВЦЯ**

***Анотація.** Стаття присвячена питанням привабливості підприємства як роботодавця. Основною метою є уточнення сутності поняття «привабливість підприємства як роботодавця». Існування різних трактувань цього поняття свідчить про відсутність єдності серед авторів щодо розуміння сутності. Його змішують із такими поняттями як «імідж роботодавця», «бренд роботодавця», «репутація роботодавця», «конкурентосп-*

роможність роботодавця». Відсутність уточнюючого аналізу співвідношення між ними призводить до неоднозначного трактування привабливості роботодавця і тому – до невірного розуміння його сутності та факторів його формування. У статті проаналізовано поняття, що характеризують позиції підприємства як роботодавця на ринку праці, на основі теоретичних узагальнень проведено їх порівняльний аналіз та встановлено їх співвідношення. Запропоновано уточнююче поняття, яке за змістом поєднує в собі інші існуючі поняття та згідно з яким під привабливістю підприємства як роботодавця пропонується розуміти суб'єктивну оцінку ціннісної пропозиції роботодавця (ЦПР) на ринку праці, яку надає конкретна цільова аудиторія. Основною відмінністю запропонованого визначення є те, що в основі формування привабливості роботодавця закладено так звану ціннісну його пропозицію. Вона характеризується сукупністю якостей та властивостей роботодавця, які виступають основою формування його привабливості для залучення або утримання цільових аудиторій на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці.

**Ключові слова:** маркетинг персоналу, привабливість підприємства як роботодавця, ціннісна пропозиція роботодавця.

ГЛАДКАЯ Е.И., канд. экон. наук, ассистент,  
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

## УСТАНОВЛЕНИЕ СУЩНОСТИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам привлекательности предприятия как работодателя. Основной целью является уточнение сущности понятия «привлекательность предприятия как работодателя». Существование различных трактовок этого понятия свидетельствует об отсутствии единства среди авторов относительно понимания его сущности. Его смешивают с такими понятиями как «имидж работодателя», «бренд работодателя», «репутация работодателя», «конкурентоспособность работодателя». Отсутствие уточняющего анализа соотношения между ними приводит к неоднозначной трактовке привлекательности работодателя и поэтому – к неверному пониманию его сущности и факторов его формирования. В статье проанализированы понятия, характеризующие позиции предприятия как работодателя на рынке труда, на основании теоретических обобщений проведен их сравнительный анализ и установлены их соотношения. Предложено уточняющее понятие, которое по содержанию объединяет в себе другие существующие понятия и согласно которому под привлекательностью предприятия как работодателя предлагается понимать субъективную оценку ценностного предложения работодателя (ЦПР) на рынке труда, которую дает конкретная целевая аудитория. Основным отличием предложенного определения является то, что в основе формирования привлекательности работодателя заложено так называемое ценностное его предложение. Оно характеризуется совокупностью качеств и свойств работодателя, которые выступают основой формирования его привлекательности, чтобы привлечь или удерживать целевые аудитории на внешнем и/или внутреннем рынках труда.

**Ключевые слова:** маркетинг персонала, привлекательность предприятия как работодателя, ценностное предложение работодателя.

O. GLADKA, Cand. Sc. (Econ.), Assistant,  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*

## DETERMINING THE ESSENCE OF A COMPANY ATTRACTIVENESS AS AN EMPLOYER

**Abstract.** *The article is dedicated to issues of a company attractiveness as an employer. The main purpose is to clarify the essence of “employer attractiveness” definition. The existence of different interpretations of the definition indicates the inconsistency of the authors regarding its essence. It is usually used along with such definitions as «the employer image», «the employer brand» and “the employer reputation” or “the employer competitiveness”. Lack of analysis establishing their correlation leads to an ambiguous interpretation of employer attractiveness and therefore misunderstandings of its essence and factors of its formation. The article analyzes the definitions that characterize the position of the company as an employer on the labour market, a comparative analysis has been made and their correlation has been determined on the basis of theoretical generalizations. A new definition was suggested; its content incorporates other existing definitions and specifies that “employer attractiveness” should be understood as a subjective assessment of the employer value proposition (EVP) on the labour market given by the target audience. The main difference of the proposed definition is that the core role of employer attractiveness formation is assigned to its value proposition. It is characterized by a set of qualities and properties of an employer, which should attract and retain audiences on the external and internal labour markets (e.g. employer’s potential and existing personnel).*

**Key words:** *personnel marketing, employer attractiveness, employer value proposition.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні визначення позицій роботодавця на ринку праці, виявлення його сильних та слабких сторін, розробка необхідних заходів із маркетингу персоналу на підприємстві, що мають сприяти залученню та утриманню персоналу, забезпечуються через привабливість підприємства як роботодавця.

У сучасній літературі [1–14] для того, щоб охарактеризувати позиції підприємства на ринку праці, найчастіше автори оперують таким терміном, як «привабливість роботодавця» (або «привабливість підприємства як роботодавця»). Але визначення цього терміна не надається, його напрямок пов’язують із досягненням конкурентних переваг, зі створенням привабливого образу роботодавця, більш привабливих робочих місць, ніж у конкурентів, та з ефективністю комунікацій із цільовими аудиторіями.

Таким чином, на сьогодні питання щодо обґрунтування сутності привабливості підприємства як роботодавця залишається відкритим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У тлумачному словнику [1] привабливість трактується як «здатність подобатись або привертати чийось увагу, прихильність, приязнь» та як похідне від

прикметника «привабливий», що значить «привертати до себе увагу за рахунок будь-яких якостей та властивостей».

Отже, логічним буде твердження, що привабливість – це, в першу чергу, здатність привертати чиюсь увагу або подобатись комусь за рахунок якостей та властивостей. З цього випливає припущення, що при формуванні привабливості основним елементом виступають якості та властивості об'єкта, які підлягають оцінці з боку цільової аудиторії на предмет привабливості.

З точки зору маркетингу персоналу привабливість роботодавця має визначатись як здатність підприємства (об'єкта) привертати увагу персоналу (цільової аудиторії) за рахунок своїх якостей та властивостей (основа формування привабливості) як роботодавця. Для підтвердження цього припущення постає завдання щодо визначення, в якому контексті сучасні автори використовують якості та властивості роботодавця.

Якості та властивості роботодавця закладені в такому понятті, як конкурентоспроможність підприємства (фірми) як роботодавця на ринку праці. В контексті конкурентоспроможності вони називаються порівняльними (конкурентними) перевагами роботодавця щодо інших підприємств-роботодавців галузі у країні та за її межами (спираючись на визначення конкурентоспроможності підприємства). Автори визначають їх як «сукупність умов, що надаються співробітникам та які позитивно відрізняють ту чи іншу організацію від аналогічних» [2]; «реальна та потенційна можливість фірми за певних обставин створювати і пропонувати найманим працівникам більш привабливі умови праці, ніж у фірм-конкурентів» [3]; «переваги для роботодавця, що полягають у привабливості умов працевлаштування саме на його підприємстві (як, наприклад, комплекс умов оплати праці, її організації, безпеки, соціальної захищеності тощо)» [4] чи «здатність підприємства бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретним індивідом (реальним або потенційним працівником), а також створення для нього набору вигід і можливостей формувати, розвивати і реалізувати свій потенціал, сумістивши сподівання підприємства з власними» [5].

Поряд з цим якості та властивості роботодавця закладені також у поняття «імідж роботодавця», «персонал-імідж», «бренд роботодавця» та рідше – «HR-бренд». Різноманітність пов'язується з тим, що цей термін прийшов до нас із західної літератури:

«employer brand» та «HR brand» (з англійської), personalimage (з німецької). Тому в процесі перекладу був адаптований до української мови та інтерпретований різними способами. Будемо вважати, що наведені терміни еквівалентні й доцільно застосовувати терміни «бренд» або «імідж».

Засновники теорії формування брэнда роботодавця – С. Берроу та Т. Амблер вважають, що «бренд роботодавця – це сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, що можна отримати в результаті вступу на роботу в певну компанію та що пов'язані з цією компанією. Головна роль брэнда роботодавця полягає у створенні цілісної основи, яка необхідна менеджменту компанії для виявлення пріоритетів та концентрації на них, збільшення продуктивності, полегшення пошуку співробітників, їх утримання та формування у них лояльності до фірми» [6]. На думку автора, подане тлумачення найбільш точно передає сутність даного поняття, адже якості та властивості покликані залучати та утримувати персонал (цільові аудиторії).

На протипагу поданим тлумаченням, аналіз робіт вітчизняних авторів А.Я. Кібанова, І.Б. Дуракової, О.В. Сардак, С.В. Харабуги та Т. Глуховської [7–10] дозволяє стверджувати, що в контексті маркетингу персоналу найчастіше застосовується термін «імідж» чи «employer-brand». Визначається він по-різному, при цьому автори не акцентують увагу на якостях та властивостях роботодавця в сутності понять:

– «це думка, яка складається людьми, що знаходяться у пошуках роботи, щодо підприємства на ринку праці. За оцінками, така думка – це суб'єктивний образ, який базується на емоціях» [7];

– «це сукупність уявлень суб'єктів ринку праці, в першу чергу кандидатів, про підприємство як роботодавця. Ці уявлення є суб'єктивними і складаються на основі власних уявлень, які базуються на вже сформованій у людини системі знань, цінностей, норм, а також інформації» [8];

– «це такий створений образ компанії як роботодавця, завдяки якому вона сприймається як найкраще місце праці. При цьому усі зацікавлені особи даної компанії визнають її успіх. Основною ціллю, заради якої компанія займається формуванням та розвитком позитивного іміджу компанії як роботодавця, є залучення нового та утримання вже наявного у неї персоналу» [9];

– «це миттєвий образ, що виникає в голові людей про те, що вони чують про роботодавця (бачать, читають) тощо» [10].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Аналіз найбільш поширених у сучасній літературі понять, що характеризують позиції підприємства на ринку праці, свідчить про відсутність єдності серед авторів щодо визначення привабливості підприємства як роботодавця. При цьому були виявлені такі недоліки: по-перше, не уточнюються якості та властивості роботодавця, за рахунок яких формується привабливий образ роботодавця; по-друге, найчастіше увага приділяється тільки потенційному персоналу, залишаючи поза увагою наявних працівників.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є уточнення сутності поняття привабливості підприємства як роботодавця на підставі теоретичних узагальнень та аналізу його терміносистеми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** По-перше, необхідним є визначення співвідношення таких складових привабливості роботодавця як «імідж», «бренд», «репутація», «конкурентоспроможність». По-друге, слід побудувати терміносистему проаналізованих визначень та, по-третє, згідно з результатами аналізу, запропонувати уточнююче сутність поняття привабливості роботодавця.

Для детального і точного порівняльного аналізу характерних рис іміджу та репутації доречним буде навести приклади з роботи [11], що подані в табл. 1.

Таблиця 1

### Основні характерні риси іміджу та репутації [11]

Імідж	Репутація
Тяжіє до формування образу з метою поляризації, реклами тощо	Тяжіє до створення загального довгострокового уявлення
Створення іміджу можна до певної міри форсувати	Формування репутації не може обігнати природного ходу розвитку самого підприємства
Можна створити швидко	Довгостроковий інвестиційний проект
Піддається корекції	Виправити неможливо
Імідж формує пізнаваність	Репутація формується внаслідок певної пізнаваності
Має орієнтуватися на архетипні очікування цільових груп	Прагне бути «ідеальною»
Створюється	Підтримується
Продукт PR-спеціаліста	Результат підприємства

Таким чином, «імідж» та «репутація» – поняття різні, і, отже, поняття «імідж роботодавця» та «репутація роботодавця» слід також розрізняти.

Такої думки також дотримуються декілька сучасних авторів:

– «добра репутація допомагає скоротити вартість та строки на підбір персоналу, залучити кваліфікованих фахівців, знизити витрати на адаптацію та навчання кадрів, направити зекономлені кошти на нові програми роботи зі співробітниками» [9];

– «репутація роботодавця, що відображає відповідність іміджу основним цінностям аудиторії, тобто працівників, є практичною складовою іміджу. Сильний позитивний імідж може володіти асоціативною складовою – брендом роботодавця, що передбачає обов'язок («обіцянки бренду») задовольнити ті або інші потреби цільової групи» [12];

– «якщо імідж – це відображення того, ким роботодавець хоче бути, то репутація – це відображення того, ким він є насправді» [13].

Підбиваючи підсумки, доцільно вважати, що іміджем легше управляти та створювати нові характеристики підприємства і тим самим доповнювати та удосконалювати репутацію.

Таким чином, імідж – це інструмент, який застосовують для «виправлення» негативної репутації або для «вдосконалення» та «підтримки» позитивної репутації підприємства. Репутація – це уявлення про підприємство будь-кого.

Отже, так звані якості та властивості роботодавця, які пов'язують із поняттям «конкурентоспроможність підприємства на ринку праці», слід вважати такими, що сприяють здатності підприємства утримувати або покращувати свої *позиції на ринку праці* серед інших підприємств-роботодавців.

Якщо імідж роботодавця визначає *привабливість образу* для того, щоб привернути увагу певної цільової групи, то репутація відображає *загальне уявлення* про підприємство (бачення підприємства) як роботодавця, що складається у кожного без виключення. Саме закладені в їх основу якості та властивості підприємства спрямовані на те, щоб створити необхідний образ та сформувати (та/або підтримувати) необхідне уявлення про нього як роботодавця.

В західних літературних джерелах якості та властивості роботодавця мають назву «ціннісна пропозиція роботодавця» («*employer*

value proposition», EVP), «обіцянка бренда роботодавця» («employer brand promise»), або «унікальна торгова пропозиція роботодавця» («employer unique selling proposition», USP). Саме ціннісна пропозиція роботодавця містить у собі такі переваги роботодавця, як спроможність формувати й підтримувати бренд/імідж підприємства та його репутацію як роботодавця, залучати необхідні цільові аудиторії та утримувати їх всередині підприємства.

Науковці [14] визначають ціннісну пропозицію роботодавця як «сукупність характеристик корпоративної культури, систем, ставлень, відношень співробітників, спроможність підприємства спонукати людей приймати та ділити цілі для досягнення успіху і продуктивності, а також здатність задовольняти професійні та персональні потреби персоналу в межах підприємства».

Але найбільш точним визначенням доцільно вважати таке: «ціннісна пропозиція роботодавця – це пакет функціональних, економічних та психологічних переваг, які менеджери з управління засобами комунікації доносять до цільових аудиторій з метою вплинути на їх сприйняття організації як роботодавця» [13]. Подане визначення підтверджує положення щодо формування привабливості підприємства як роботодавця – це здатність залучати й утримувати персонал (цільові аудиторії), яка формується за рахунок якостей та властивостей роботодавця (ціннісної пропозиції роботодавця). При цьому додається ще один елемент – ефективна комунікація (будь-якої форми), яка є необхідною складовою при формуванні та підтримці привабливості роботодавця.

Таким чином, будемо вважати, що *ціннісна пропозиція роботодавця* – це сукупність якостей та властивостей роботодавця, які виступають основою формування привабливості підприємства як роботодавця для залучення або утримання цільових аудиторій на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці.

Отже, при формуванні привабливості підприємства як роботодавця слід враховувати, в першу чергу, такий компонент як якості та властивості роботодавця, тобто ціннісну пропозицію роботодавця (ЦПР). Вона є основою підтримки та покращення позицій підприємства на ринку праці (конкурентоспроможності), формування привабливого образу для конкретної цільовою аудиторі (іміджу/бренду) та загального уявлення або бачення цільовою аудиторією підприємства як роботодавця (репутації) (рис. 1).





Рис. 1. Терміносистема привабливості підприємства як роботодавця

Вважається, що будь-який працівник на підприємстві наділений такими якостями, що може в будь-який час витримати конкурс на іншу вакансію в іншій організації та перейти до нового роботодавця. Саме тому привабливість роботодавця має будуватись враховуючи як потенційний, так і наявний персонал (цільову аудиторію).

Виміряти рівень привабливості роботодавця неможливо без цільової аудиторії, яка реагує на привабливість ціннісної пропозиції роботодавця шляхом сприйняття його образу та формує свої уявлення та бачення щодо нього. Тому другим та необхідним елементом формування привабливості роботодавця має стати цільова аудиторія. Будемо вважати, що цільова аудиторія є так званим «реципієнтом ціннісної пропозиції роботодавця».

Окрім зазначених вище елементів, видається доцільним додати у формування привабливості ще один – комунікацію. Ефективна комунікація дає можливість розповсюдити необхідну інформацію про ціннісну пропозицію роботодавця цільовим аудиторіям і, тим самим, сприяє формуванню привабливості роботодавця.

Графічно формування привабливості підприємства як роботодавця наведено на рис. 2.

Формування привабливості підприємства як роботодавця є процесом складним та передбачає кілька етапів (які на рисунку відповідають зонам).

В першу чергу (зона I) підприємство формує імідж/бренд, створює ціннісну пропозицію роботодавця, тим самим впливає на репутацію, а через засоби комунікації інформує цільові групи.

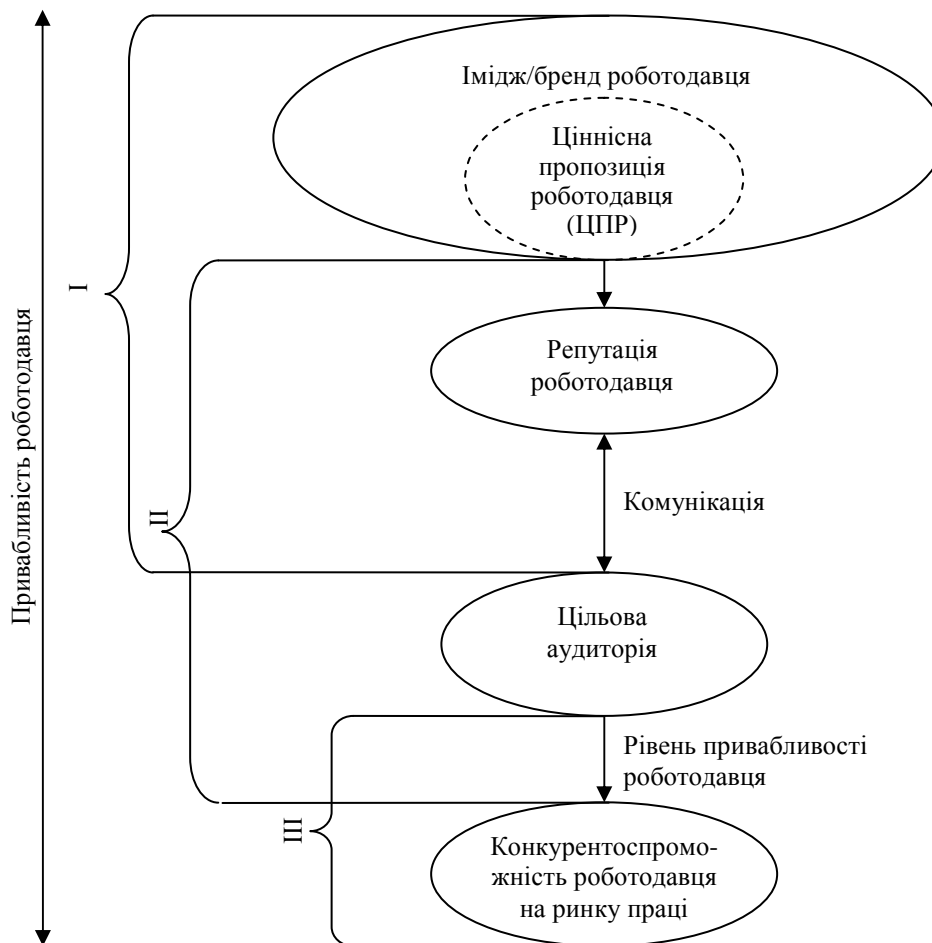


Рис. 2. Формування привабливості роботодавця:

- I – зона впливу підприємства на формування привабливості роботодавця;
- II – зона реакції цільової аудиторії на заходи підприємства щодо формування його привабливості як роботодавця;
- III – зона виміру рівня привабливості підприємства як роботодавця

Завдяки графічній інтерпретації стає зрозумілим зміст іміджу. Він полягає в тому, що це свого роду образ, на формування якого роботодавець має прямий та безпосередній вплив, може ним керувати/ маніпулювати; це те, що якоюсь мірою може бути явно відчутне – бренд роботодавця, його логотип, факти про нього, результати, які можна виміряти тощо.

У свою чергу зміст репутації дещо відрізняється. Хоча підприємство впливає на репутацію, на нього більший вплив має саме здатність цільової аудиторії сприймати та інтерпретувати отриману через засоби комунікації інформацію про створений роботодавцем образ; це те, що неявно відчутне.

Тому репутація належить до I та II зон. Комунікація є процесом зворотним, вона служить не тільки донесеною до цільової аудиторії необхідної інформації, але й отриманню відгуків про роботодавця цільової аудиторії.

Якщо імідж – це привабливість образу роботодавця, а репутація є його сприйняття цільовою аудиторією, то чим виступає конкурентоспроможність підприємства на ринку праці й яку роль вона відіграє у формуванні привабливості роботодавця?

Цільова аудиторія сприймає інформацію та створює відповідне уявлення про роботодавця. Сформоване уявлення про роботодавця аудиторія схильна порівнювати з уявленнями про інших роботодавців на ринку праці (III зона). Саме здатність конкурувати з іншими роботодавцями на ринку праці є конкурентоспроможністю, що, у свою чергу, є відображенням результатів сформованої привабливості роботодавця на ринку праці. Слід зазначити, що привабливість підприємства як роботодавця може характеризуватись кількісними та якісними показниками (вимірюваними та невимірюваними). До вимірюваних можна віднести кількісний та якісний склад утримуваних працівників всередині підприємства та залучених нових працівників на ринку праці, швидкість заміщення вакансій. До невимірюваних слід віднести впізнаваність брэнда роботодавця на ринку праці, позитивні відгуки від працівників та кандидатів про роботодавця. Мірою привабливості слід вважати «рівень привабливості роботодавця».

Отже, під *привабливістю підприємства як роботодавця* пропонується розуміти суб'єктивну оцінку, яку дає конкретна цільова аудиторія ціннісній пропозиції роботодавця (ЦПР) на ринку праці та її (ЦПР) здатності відповідати потребам цієї аудиторії.

**Висновки.** Доведено, що існуючі поняття, які застосовують для характеристики позицій роботодавця на ринку праці, слід вважати складовими «привабливості підприємства як роботодавця». Обґрунтовано, що привабливістю роботодавця є суб'єктивна оцінка, яку дає конкретна цільова аудиторія на ринку праці сукупності якостей та властивостей роботодавця, що, у свою чергу, виступають основою формування його привабливості для залучення або утримання на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці цільових аудиторій.

### Література

1. Ожегов С. И. Словарь русского языка: 70000 слов. / С. И. Ожегов; под ред. Н. Ю. Шведовой. – 23-е изд., испр. – М. : Русск. Яз., 1990. – 916 с.

2. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова. – М. : Русский язык, 2000. – Режим доступа : <http://efremova.info>.

3. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність фірми на ринку праці / Л. С. Шевченко // Демографія та соціальна економіка: науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2007. – Вип. 1. – С. 97–105.

4. Семикіна М.В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення / М.В. Семикіна // Демографія та соціальна економіка: науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2008. – Вип. 2. – С. 94–103.

5. Кондрацька Л. П. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили / Л. П. Кондрацька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 169–180.

6. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; перевод с англ. Орешкиной А. М. – М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. – 196 с.

7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 300 с.

8. Сардак О. В. Формування іміджу підприємства-роботодавця на ринку праці / О.В. Сардак. – Режим доступу : <http://www.confcontact.com/2009new/6-sardak.php>.

9. Харабуга С. В. О реализации новых технологий работы с персоналом путем создания положительной репутации компании-работодателя (HR-брендинг) / С. В. Харабуга // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. тр. – 2010. – Ч. 3. – С. 812–815.

10. Глуховская Т. Роль имиджа работодателя в привлечении персонала / Т. Глуховская // Управление персоналом. – 2008. – Вып. 09 (180). – С. 34 – 36.

11. Кендюхов О. В. Паблік рилешнз в корпоративному брендингу: механізм управління та методологія оцінки: монографія / О. В. Кендюхов, К. Ю. Ягельська. – Донецьк: ДонНТУ, 2001. – 228 с.

12. Елагина Р. Х. Роль имиджа предприятия на рынке труда: исследование мнений представителей бизнеса / Р. Х. Елагина // Современные исследования социальных проблем. – 2010. – Вып. 3 (103). – С. 80–83.

13. Graeme Martin. Employer branding – time for some long and «hard» reflection? / M. Graeme // Research insight. Employer branding: the latest Fad or the future for HR? CIPD. – 2009. – P. 18–23.

14. Samia N. HR-Branding / Samia Naqvi. – Режим доступу : <http://www.scribd.com/doc/37500312/HR-Branding>.

**Рецензент:** О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

**Стаття надійшла до редакції** 25.01.2015 р.