

С.О. Цимбалюк  
Tsymbaliuk, S.O.

## Формування бренда роботодавця на ринку праці

### Building employer branding in the labor market

У статті досліджено сутність поняття “бренд роботодавця”. Визначено причини поширення концепції бренда роботодавця в теорії та практиці управління персоналом. Стаття містить процедуру формування концепції бренда роботодавця на ринку праці та результати дослідження практики формування бренда роботодавця на українських підприємствах.

**Ключові слова:** бренд, імідж, репутація, бренд роботодавця, управління персоналом, ринок праці.

This article studies the essence of the concept of the employer branding. It defines the reasons of spreading the concept of employer branding in the theory and practice of personnel management. The article reveals the procedure for shaping the concept of employer branding in the labor market and the research findings of actual practice of shaping employer branding at Ukrainian enterprises.

**Keywords:** brand, image, reputation, employer brand, personnel management, labor market.

**Постановка проблеми.** Стратегічними завданнями України є підвищення конкурентоспроможності економіки, інтеграція в європейський економічний простір і розбудова соціальної держави. Вирішити ці завдання неможливо без трансформації інституту праці, зростання його інноваційної компоненти, зміни ціннісних орієнтирів, мотиваційних настанов і посилення соціальної відповідальності основних сторін соціально-трудова відносин. Однією з головних перешкод на цьому шляху є неефективна політика управління персоналом.

Незважаючи на циклічність розвитку економіки і перманентність кризових явищ, за сучасних умов зростає потреба у працівниках, котрі володіють рідкісними знаннями та навиками, унікальними технологіями, здатних нестандартно мислити, швидко приймати важливі рішення, ефективно працювати в умовах невизначеності та ризику. Підприємства, які не приділяють уваги формуванню позитивного іміджу на ринку праці, розробленню проваблених пропозицій найманим працівникам, не тільки не можуть залучити компетентних фахівців, а й ризикують втратити наявних працівників – носіїв унікальних технологій, тих, хто володіє цінними знаннями, інтелектуальними здібностями, винятковими компетенціями. Втрачаючи таких працівників, підприємство не тільки залишається без потенційних можливостей та конкурентних переваг, а й стає “донором” компетентних і кваліфікованих праців-

ників для конкурентів. У зв'язку з цим втрата людського капіталу зі значно більшою негативною силою впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день завдання формування позитивного бренда роботодавця є одним із ключових в управлінні персоналом багатьох провідних компаній. Окремі іноземні науковці та фахівці (С. Берроу, Т. Емблер, Г. Мартін, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Сартейн, С. Хетрік, М. Шуманн та ін.) займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування позитивного бренда роботодавця, обґрунтування його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Разом із тим у вітчизняній літературі концепція бренда роботодавця не так поширена. Залишаються недостатньо дослідженими причини її виникнення та імплементації в практику управління персоналом, не розкрито сутності бренда роботодавця. Відсутнє належне обґрунтування доцільності вкладання підприємствами коштів у його формування, зокрема визначення зисків, які одержує підприємство від позитивного бренда (іміджу) на ринку праці. Бракує ґрунтовних досліджень практики формування бренда роботодавця на вітчизняних підприємствах, а також його впливу на імідж підприємства на ринку товарів (послуг). Це свідчить про брак теоретико-методологічних досліджень сутності та природи бренда роботодавця, причин поширення концепції бренда роботодавця в теорії та практиці управління персоналом.

**Метою роботи** є визначення змістових характеристик, які розкривають сутність поняття “бренд роботодавця” на ринку праці, з'ясування причин поширення цієї концепції в теорії та практиці управління персоналом, висвітлення теоретичних і прикладних аспектів його формування.

**Виклад основного матеріалу.** Можна виокремити кілька основних причин поширення практики формування

Цимбалюк Світлана Олексіївна, доктор економічних наук, професор кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (Київ).

Tsymbaliuk, Svitlana Oleksiivna, Dr. S. (Econ.), Professor in the Department of Personnel Management and Labor Economics at Vadym Hetman Kyiv National Economics University (Kyiv).

- © Цимбалюк С.О., 2016
- © Tsymbaliuk, S.O., 2016



Рис. Процедура формування бренду роботодавця

позитивного бренду роботодавця в управлінні персоналом. Перша – персонал є найціннішим ресурсом. Хоча розуміння керівництвом значущості людського ресурсу не є новим, проте у сучасних умовах ця теза набуває іншого змісту. Це пов'язано з тим, що в умовах нової (інноваційно орієнтованої, знанневої) економіки якісні параметри людського капіталу стають основними засобами виробництва, тому власник фізичного капіталу дедалі більшою мірою стає залежним від власника людського капіталу, від його лояльності та бажання реалізувати свій потенціал на певному підприємстві. Друга причина – працівники з високим рівнем розвитку компетенцій і високою мотивацією є рідкісним ресурсом. Навіть за умов перевищення на ринку праці пропозиції представників окремих категорій і професійних груп над попитом з боку роботодавців, залишається дефіцит працівників, які володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями та інноваційними технологіями. Одним із головних критеріїв вибору такими працівниками місця роботи є бренд роботодавця на ринку праці поряд з гідною винагородою, наявністю умов для самореалізації, професійного та кар'єрного зростання, режимом праці та відпочинку тощо.

Термін *“бренд роботодавця”* уперше використав С. Берроу у 1990 р. Згодом він з Т. Емблером дав визначення поняття *“бренд роботодавця”* у статті, опублікованій в *Journal of Brand Management*, що можна вважати першою спробою з'ясувати можливості використання методів бренд-менеджменту в управлінні людськими ресурсами. С. Берроу та Т. Емблер розглядають поняття *“бренд роботодавця”* як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним [1].

На думку фахівців британського Дипломованого інституту персоналу та кадрового розвитку (CIPD), бренд роботодавця – це набір характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови набуття досвіду [2].

Б. Мінчінгтон тлумачить поняття *“бренд роботодавця”* як імідж організації, як *“відмінного місця роботи”* у свідомості співробітників і основних заінтересованих сторін на зовнішньому ринку [3, с. 22].

Найпоширеніші позиції, з яких окремі автори пропонують розглядати поняття *“бренд роботодавця”*, це:

образ компанії як хорошого місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (наявних і колишніх співробітників, кандидатів, клієнтів, акціонерів); сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, які одержує працівник, приєднуючись до компанії; спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх заінтересованих осіб [4, с. 9].

Для визначення змістових характеристик, які розкривають сутність поняття *“бренд роботодавця”*, доцільно з'ясувати сутність поняття *“бренд”*. Під брендом зазвичай розуміють певний образ (уявлення) конкретного продукту на ринку. Як зазначають Дж. Грегорі та Дж. Вітчманн, бренд – це не річ, не продукт, не компанія і не організація. Бренди не існують у реальному світі. Це ментальні конструкції. Бренд найкраще описати як сукупність усього досвіду людини, його сприйняття речі, продукту, компанії. Бренди існують у свідомості або конкретних людей, або суспільства загалом [5].

Виходячи зі змісту поняття *“бренд”* та враховуючи специфічність соціально-трудова відносин, сформулюємо концептуальні положення, що розкривають зміст 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: під час пошуку роботи, працевлаштування, роботи (перебування у соціально-трудова відносинах), звільнення (після припинення соціально-трудова відносин).

*По-третьє*, бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, який викликає певні емоції, зокрема позитивні, у певних людей (працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів).

*По-четверте*, бренд роботодавця визначається набором характеристик (переваг), зокрема унікальних, що вирізняють підприємство з-поміж інших.

*По-п'яте*, бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Отже, бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Процедуру формування концепції бренду роботодавця наведено на *рисунку*.

Формування позитивного бренду роботодавця має сприяти досягненню фінансових, економічних, комерційних цілей підприємства: створення позитивного іміджу підприємства на товарному ринку (ринку послуг); підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг); збільшення прибутку; поліпшення результатів праці, зокрема за рахунок запровадження нових технологій, оптимізації витрат тощо.

Поряд із цим формування позитивного бренду роботодавця має бути спрямоване на досягнення специфічних цілей і завдань. С. Берроу та Р. Мослі зазначають, що головна роль бренду роботодавця полягає у створенні підґрунтя, необхідного менеджменту компанії для виокремлення пріоритетів і концентрації на них, підвищення продуктивності, полегшення пошуку потрібних працівників, їх утримання та формування в них лояльності до підприємства [6, с. 13].

До завдань формування позитивного бренду роботодавця належать: інформування наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості про переваги роботи на підприємстві; залучення та утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, тих, хто володіє винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та унікальними бізнес-технологіями; трансляція цілей і цінностей підприємства до працівників; підвищення лояльності та закріплення працівників на підприємстві, зниження плинності персоналу; посилення мотивації працівників до поліпшення результатів і досягнення цілей; супровід організаційних змін на підприємстві тощо.

Успішність програм формування позитивного бренду роботодавця залежить від того, наскільки ефективною є команда фахівців, які займаються дослідженням і розробленням концепції бренду роботодавця, а також наскільки сильний лідер очолює таку команду. Помилковим є підхід, коли завдання щодо розроблення концепції бренду роботодавця покладати лише на службу персоналу. Для комплексного вирішення питань щодо формування бренду роботодавця до команди фахівців мають входити працівники служби персоналу, відділів маркетингу, комунікацій, інформаційних технологій та ін.

Можна виокремити внутрішню та зовнішню цільові аудиторії, на яких спрямована маркетингова комунікація, зокрема заходи щодо формування позитивного бренду роботодавця. До внутрішньої цільової аудиторії належать працівники підприємства. До зовнішньої цільової аудиторії – особи, які навчаються, зокрема студенти, аспіранти; особи, які шукають роботу, у т.ч. безробітні; особи, котрі працюють у компаніях-конкурентах, інших компаніях і які можуть бути потенційними кандидатами; співробітники рекрутингових агентств, тренінгових компаній, засобів масової інформації, члени професійних асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця, та ін.

Для формування позитивного бренду роботодавця важливо визначити ключові потреби цільових груп

підприємства. Останнє має бути привабливим як для працівників, так і для кандидатів. Для визначення потреб цільової аудиторії можуть використовуватися різні методи (опитування, анкетування, аналіз біографічних даних).

Важливим напрямом управління брендом роботодавця є його дослідження, під час якого потрібно з'ясувати:

- популярність підприємства на ринку праці та пізнаваність його логотипу серед цільових груп;
- уявлення про роботу на підприємстві, котре мають цільові групи;
- сприйняття бренду роботодавця власними працівниками та кандидатами (думка про підприємство як про роботодавця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці);
- рівень лояльності до бренду роботодавця працівників, потенційних і наявних кандидатів;
- результативність (успішність, ефективність) роботи підприємства щодо формування власного бренду роботодавця.

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою: опитування працівників, кандидатів на вакантні посади, партнерів та ін.; вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в Інтернеті; аналізу статистики звернень кандидатів на вакантні посади; завершального інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи; порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з кращими практиками у цій сфері тощо.

Важливим напрямом формування бренду роботодавця є його позиціонування на ринку праці. Позиціонування бренду роботодавця на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця. Для обґрунтування своїх конкурентних переваг на ринку праці підприємство має сформулювати відмінні характеристики, які визначають його привабливість для цільових груп та одержали назву “ціннісні пропозиції роботодавця” (англ. – *employee value proposition*).

Ціннісні пропозиції – це унікальні пропозиції, які надає підприємство в обмін на знання, навички, досвід, компетенції працівників. Іншими словами, це – відмінні вигоди, які може запропонувати своїм працівникам підприємство.

Процедура визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці містить такі етапи: 1) визначення потреб цільових груп; 2) дослідження пропозицій конкурентів; 3) порівняння значущих характеристик для кандидатів з пропозиціями конкурентів; 4) порівняння значущих характеристик для кандидатів з пропозицією підприємства; 5) визначення напрямів посилення власних конкурентних переваг на ринку праці.

Ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на такі запитання: чому я маю працювати на підприємстві? чому я повинен залишитися працювати на підприємстві? чому я маю працювати на повну силу? чому я маю рекомендувати цього роботодавця? чому я маю повернутися на це підприємство? [3, с. 95]

Важливо, щоб сформовані ціннісні пропозиції були правдивими, оскільки розбіжності між намірами (заявами) керівництва, власників, працівників служби персоналу та їхніми діями суттєво шкодять іміджеві. Тому працівники мають усвідомлювати, що пропозиції є достовірними, відповідають дійсності, наміри та заяви підприємства

реалізуються на практиці. Керівництво повинно мати вагомі докази правдивості задекларованих ціннісних пропозицій. У зв'язку з цим після визначення ціннісних пропозицій потрібно розробити план заходів щодо реалізації концепції бранда роботодавця – втілення в життя заявлених намірів.

Необхідно, щоб план містив конкретні заходи, терміни та відповідальних за їх реалізацію посадових осіб, що має бути закріплено документами, які регламентують діяльність таких посадових осіб. Для ефективної реалізації запланованих заходів посадові особи мають бути наділені необхідними повноваженнями. Важливим є періодичний контроль за реалізацією запланованих заходів на рівні вищого керівництва. З цією метою може бути запроваджений контроль – система звітів на зборах чи нарадах, що стимулюватиме відповідальних осіб до виконання плану й демонструватиме заінтересованість вищого керівництва у формуванні позитивного бранда роботодавця.

У процесі розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бранда роботодавця важливо вибрати інструменти формування позитивного бранда з урахуванням поставлених цілей і завдань, сформульованих ціннісних пропозицій, цільових груп, встановлених термінів, виділених ресурсів (людських, фінансових) та ін. Усі інструменти можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх інструментів формування позитивного бранда роботодавця належать: інтернет-сайти з працевлаштування; корпоративний інтернет-сайт, зокрема засоби комунікації із зовнішньою цільовою аудиторією; засоби масової інформації; реклама; конференції, семінари, дні відчинених дверей; конкурси на звання кращого роботодавця; програми співробітництва з рекрутинговими агентствами, навчальними закладами (дні кар'єри, практика та стажування студентів, ярмарки вакансій); соціальні мережі, форуми, корпоративні блоги тощо.

До внутрішніх інструментів належать: корпоративний інтернет-сайт; корпоративний журнал, дайджест, блок новин; сторінки "Кар'єра" та "Історія успіху працівників підприємства" на сайті підприємства; семінари та тренінги з працівниками; корпоративні заходи та ін.

Важливим є використання внутрішніх і зовнішніх інструментів формування позитивного бранда роботодавця, оскільки недостатня увага до певної групи може послабити сприйняття підприємства як привабливого місця роботи з боку представників певної цільової аудиторії та зниження їхньої лояльності, що може спричинити або складності заповнення певної вакансії та необхідність витрачання значних ресурсів на пошук і залучення потрібних кандидатів, або високу плинність персоналу.

Дослідження практики формування бранда 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 з'ясовано, що для переважної більшості працівників імідж роботодавця на ринку праці є важливим критерієм вибору місця роботи. 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% опи-

таних вибрали відповідь "скоріше важливий, ніж ні". Відповідно по 5,5% респондентів вибрали варіанти "скоріше не важливий, ніж важливий" та "важко відповісти". Жоден найманий працівник, який брав участь в опитуванні, не зазначив, що імідж роботодавця на ринку праці для них не важливий під час пошуку роботи. Отже, майже 90% найманих працівників під час пошуку роботи зважають на бренд роботодавця на ринку праці.

Щодо практики формування бранда роботодавця, то результати опитування засвідчили, що майже на 29,1% підприємств, на яких працюють респонденти, розробляються програми формування позитивного бранда роботодавця. Більше половини (58,2%) респондентів зазначили, що на підприємстві відсутні спеціально розроблені програми формування позитивного бранда роботодавця, проте керівництву небайдуже, який імідж (бренд) воно (підприємство) має на ринку праці. Досить значний відсоток (12,7%) респондентів висловили думку, що керівництво підприємств не тільки не займається формуванням позитивного бранда роботодавця, а й взагалі байдуже, який імідж має підприємство на ринку праці.

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

З-поміж складових програм формування позитивного бранда роботодавця, що використовуються на підприємствах, найбільше поширення на практиці одержали мотиваційні програми (81,3% респондентів вибрали їх у складі програм формування позитивного бранда роботодавця), програми навчання (68,8%), заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури (62,5%) та програми формування лояльності працівників (50%). З підприємств, які займаються формуванням позитивного бранда роботодавця, 43,8% беруть участь у конкурсах "Кращий роботодавець року".

**Висновки.** За сучасних умов потенціал бранда роботодавця є стратегічним ресурсом, отже, його формування та використання стає важливим завданням роботодавців, керівників і фахівців з управління персоналом. Результати дослідження показали, що більшість керівників вітчизняних підприємств розуміють важливість бранда роботодавця для розвитку та успіху на ринку. Разом з тим менше третини з них займаються розробленням і реалізацією програм створення позитивного бранда роботодавця. З-поміж причин гальмування поширення практики утворення позитивного бранда роботодавця варто виокремити: недостатнє розуміння зв'язку між вкладанням коштів у формування позитивного бранда роботодавця та показниками, які характеризують результати діяльності підприємства; брак фінансових ресурсів на розроблення та реалізацію проектів і програм створення позитивного бранда роботодавця; необізнаність керівників із сучасними технологіями управління персоналом, зокрема й формування позитивного бранда роботодавця; відсутність фахівців, які мають необхідні компетенції у сфері розроблення та реалізації проектів і програм формування позитивного бранда роботодавця.

### Список використаних джерел

1. *Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management. – 1996. – №4. – С. 185–206.*
2. *Employer brand [Electronic resource]. – Retrieved from : <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx> (date of visit: 10.01.2016).*

3. Минчингтон Б. HR-бренд : Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон. [пер. с англ.] – М. : Юнайтед Пресс, 2011. – 280 с.
4. Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2011. – 272 с.
5. Gregory J. Leveraging the corporate brand / J. Gregor, J. Wiechmann. – McGraw-Hill, 1997. – 256 p.
6. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. [пер. с англ.] – М. : Группа ИДТ, 2007. – 195 с.

Стаття надійшла 19.01.2016

УДК 331.5

**А.В. Черкасов, О.В. Родіонов**  
**Cherkasov, A.V., Rodionov, O.V.**

## Продуктивна зайнятість та соціальний розвиток України: стан та перспективи

### Productive employment and social development of Ukraine: The state and prospects

*У статті наведено результати дослідження поточного стану та перспектив забезпечення продуктивної зайнятості та соціального розвитку в Україні. Проаналізовано демографічні показники України та східних регіонів, здійснено дослідження ключових макроекономічних показників та показників розвитку ринку праці в Україні.*

**Ключові слова:** ринок праці, зайнятість, продуктивність, соціальний розвиток.

*This article presents the results of the study of the current state and prospects of productive employment and social development in Ukraine. It analyzed demographic indicators of Ukraine and eastern areas of Ukraine, and studied the key macroeconomic indicators and indicators of the labor market in Ukraine.*

**Keywords:** labor market, employment, productivity, social development.

**Постановка проблеми.** Соціальна стабільність та продуктивна зайнятість населення є індикаторами, що визначають стійкість країни до зовнішніх кризових явищ та спроможність забезпечувати довгостроковий економічний розвиток. Соціальна деградація, у свою чергу, є деструктивним чинником, що підсилює негативні явища в економіці та державних фінансах, спричиняє міграційний відтік населення, руйнує існуючі соціальні інститути та у підсумку призводить до матеріалізації політичних ризиків. Соціальна деградація країни супроводжується зниженням зайнятості та реальних доходів населення, еконо-

мічним падінням та закриттям підприємств, погіршенням рівня і якості послуг в освіті та охороні здоров'я. Підсумком означених процесів є погіршення демографічних індикаторів та посилення тенденцій в галузі міграції економічно активного населення.

Національна економіка є передусім соціальною системою, в якій людський фактор відіграє велике значення, не нижче рівня підприємства чи навіть окремого домогосподарства. Економічна наука ще не в змозі відповісти на питання відносно критичного рівня соціальної деградації країни, після якого запускаються процеси та спостерігаються явища, які, маючи об'єктивний характер, уже не піддаються управлінському впливу навіть за умови застосування жорсткого адміністративного впливу. У кожній країні, у кожній спільноті, на різних історичних етапах суспільство демонструвало різні можливості як для економічної мобілізації (з метою підтримки державного курсу), так і для соціального спротиву (з метою захистити свої інтереси та права). Однак соціально-економічні диспропорції та екстерналії так чи інакше призводили до трансформації економічного та/або політичного статус-кво в країні.

Можна перелічити безліч чинників, що спричинили політико-військову кризу на сході країни, однак єдиним об'єктивним чинником є соціальна деградація означених територій, головним індикатором рівня якої є демографічні показники. На *рисунку* наведено динаміку зниження чисельності населення Луганської та Донецької областей, а також України в цілому.

Черкасов Андрій Володимирович, доктор економічних наук, виконуючий обов'язки завідувача кафедрою управління персоналом та економіки праці, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (Київ);

Родіонов Олексій Володимирович, доктор економічних наук, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка (Харків).

Cherkasov, Andriy Volodymyrovych, Dr. S. (Econ.), Acting Head of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Ukrainian State Employment Service Training Institute (Kyiv);

Rodionov, Olexsij Volodymyrovych, Dr. S. (Econ.), Professor in the Department of Production, Business and Management Organization, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture (Kharkiv).

© Черкасов А.В., Родіонов О.В., 2016

© Cherkasov, A.V., Rodionov, O.V., 2016