

**Самолук Н. М.** [1; ORCID ID: 0000-0001-8693-8558],

к.е.н., доцент,

**Міщук В. А.** [1; ORCID ID: 0000-0003-3626-5652],

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

**В статті досліджено процес створення та розвитку бренду компанії як роботодавця. Проаналізовано особливості HR-брендингу на різних етапах. Запропоновано враховувати відмінності у потребах цільової аудиторії, в тому числі в гендерному розрізі, в процесі як формування так і розвитку позитивного HR-бренду.**

**Ключові слова:** HR-бренд; бренд роботодавця; HR-брендинг; цільова аудиторія; оцінка бренду; формування бренду.

**Постановка проблеми.** Концепція HR-бренду сформувалась у 90-х роках ХХ ст. в умовах висококонкурентного ринку праці, що характеризувався перевищенням попиту на трудові ресурси над їх пропозицією, дефіцитом кваліфікованого персоналу, високим ступенем мобільності працівників та зниженням їх лояльності до роботодавця [1]. Відтоді HR-бренд став одним із інструментів забезпечення конкурентоспроможності компанії як на ринку праці, так і на товарному ринку.

На сьогодні формування позитивного бренду роботодавця є одним із ключових завдань забезпечення ефективності системи управління персоналом багатьох провідних компаній. Це зумовлено тим, що позитивний HR-бренд компанії являється її суттєвою конкурентною перевагою на ринку праці, адже допомагає скоротити вартість і терміни підбору персоналу, залучити кваліфікованих фахівців, прискорити адаптацію і навчання кадрів. Крім того, завдяки зростанню трудової мотивації працівників у компаніях з сильним брендом роботодавця також підвищується ступінь задоволеності споживачів/клієнтів і відтак – фінансові показники діяльності (прибуток, обсяг продажів, доходи акціонерів, вартість акцій).

**Аналіз останніх досліджень.** Багато іноземних та вітчизняних вчених займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування HR-бренду, обґрунтуванням його значення для здобуття компанією конкурентних переваг на ринку. Вперше поняття «бренд



роботодавця» (employer brand) публічно було представлено у 1990 р. на щорічній конференції Королівського інституту розвитку персоналу у Великобританії президентом People in Business С. Берроу [2]. В грудні 1996 року С. Берроу і Т. Амблер розглянули дане поняття у своїй статті, опублікованій в журналі Journal of Brand Management. Через декілька років С. Берроу спільно із Р. Мослі вивчили та обґрунтували причини появи бренду роботодавця, а також історичні передумови його розвитку як складової бренд-менеджменту. Результати своїх досліджень вчені опублікували у першій книзі, присвяченій формуванню бренду роботодавця, під назвою «The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work» [3].

Аналіз авторських трактувань продемонстрував суттєву відмінність у підході вчених до визначення бренду роботодавця. Зокрема, Л. Пащук, В. Красномоєць [4], С. Цимбалюк [5], Т. Білорус, С. Фірсова [6] та Б. Мінчінгтон [7] розглядають бренд роботодавця як образ кращого місця роботи у сприйнятті та свідомості наявних чи потенційних працівників. Водночас Т. Амблер та С. Берроу [8], Л. Сартен та М. Шуманн [9], Р. Мансуров [10], М. Татаревська, В. Сорока та О. Лосікова [11] акцентують увагу на окремих заходах, завдяки яким компанія створює певний імідж на ринку праці.

Однак, незважаючи на численні напрацювання вчених, у вітчизняній літературі, все ще залишаються недостатньо дослідженими окремі питання щодо імплементації концепції бренду роботодавця у практику управління персоналом. Зокрема, відсутній методичний інструментарій оцінювання HR-бренду компанії з врахуванням особливостей різних цільових аудиторій, а також необґрунтовано процес формування бренду роботодавця на основі отриманих результатів.

**Постановка завдання.** Враховуючи зазначене, метою цієї роботи є дослідження системного формування та розвитку бренду компанії як роботодавця на ринку праці.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах, коли через фінансову кризу відбувається скорочення витрат на персонал та управління людськими ресурсами в цілому, на перший план виходять альтернативні (нецінові) способи утримання працівників. Одним із них є позитивний імідж компанії в очах її працівників, більш відомий як HR-бренд («бренд роботодавця») [11].

Створення та розвиток позитивного HR-бренду має бути стратегічно продуманою роботою, адже системне формування бренду є передумовою створення унікальної системи управління персоналом, яка дозволить компанії отримати конкурентні переваги і





бренду роботодавця та її подальшою реалізацією і розвитком. Тобто саме на цих фахівців, які можуть бути об'єднанні в єдиний структурний підрозділ або працювати в різних, будуть покладатися усі зовнішні та внутрішні комунікації пов'язанні з формуванням позитивного HR-бренду компанії. В Україні, як правило, цією роботою займаються фахівці HR, PR та маркетингових підрозділів. Водночас в більшості країн Європи, Азії, США та Канаді робота з брендом роботодавця належить до функцій лише HR-департаментів (табл. 1).

При визначенні інструментів формування бренду роботодавця необхідно орієнтуватися на очікування та потреби цільової аудиторії. Відтак на третьому і четвертому етапі важливо чітко визначитися з цільовою аудиторією, на яку будуть спрямовані комунікації та виявити її потреби. Зокрема, якщо ціллю формування HR-бренду є «утримання ключових співробітників та зниження плинності персоналу», то заходи будуть спрямовані на внутрішню цільову аудиторію (працівників компанії) і таку специфічну цільову групу, як працівники, котрі звільняються.

Таблиця 1

Відповідальні за управління HR-брендом службові підрозділи за регіональною ознакою та за окремими країнами світу, % [6]

Регіони світу											
Відповідальні за управління HR-брендом*	Європа	Сканди-навські країни	Канада/США	Азія	Південна Америка	Південна Африка					
HR-відділ	40	40	53	55	56	2					
Маркетинговий відділ	2		2		2	33					
Генеральний директор		2		3	3	3					
HR-відділ, відділ комунікацій				2							
Відділ комунікацій	3										
Управління талантами		3	3								
Країни світу											
Відповідальні за управління HR-брендом*	Австралія	Нова Зеландія	Велика Британія	Індія	Іспанія	Литва	Польща	Румунія	Туреччина	Білорусь	Україна
HR-відділ	35	73	35	56	60	2	31	48	65		3
Маркетинговий відділ	2	2		3		3		2	3		
Генеральний директор			2			36		3			
Функціональні директори	3	3					2				
Рада директорів										2	
HR-відділ, маркетинговий відділ та відділ комунікацій				2	3						
HR-відділ, відділ маркетингу										27	25

продовження табл. 1

HR-відділ, відділ комунікацій			3		2			2	3	2
Відділ брендингу							37			

\* відображено по три найбільших за часткою варіанти відповідей у розрізі регіонів світу та окремих країн

Крім того, в окремих випадках, потреби внутрішньої цільової аудиторію варто досліджувати в гендерному розрізі. При цьому, виявлення потреб власних працівників найкраще здійснювати шляхом їх опитування, в тому числі через он-лайн анкетування. Не менш важливим є виявлення основних причин, що призвели до високої плинності персоналу (в т.ч. через звільнення за власним бажанням), а це найпростіше зробити через співбесіду чи анкетування працівників при їх звільнення.

Однак, якщо до цілей формування HR-бренду відноситиметься «підвищення ефективності залучення персоналом», то заходи по брендингу будуть спрямовані на зовнішню цільову аудиторію. Варто відмітити, що до неї належить значно більше цільових груп, а саме: особи, які навчаються; особи, які шукають роботу; особи, котрі працюють в інших компаніях і можуть бути потенційними кандидатами; працівники рекрутингових агенцій, тренінгових компаній, ЗМІ та ін. При цьому, для виявлення потреб даних цільових груп варто використовувати різні методи. Зокрема, для виявлення потреб молодих спеціалістів, компанія може:

1) самостійно провести опитування, наприклад, студентів за певними спеціальностями звернувшись у навчальний заклад;

2) опрацювати матеріали уже проведених досліджень. Наприклад, за результатами нашого онлайн-опитування 103 студентів Національного університету водного господарства та природокористування було виявлено відмінності у важливості критеріїв вибору місця роботи у респондентів різної статі (табл. 2).

Таблиця 2

Ранжування критеріїв вибору місця роботи залежно від їх важливості

Критерії вибору місця роботи	Ранги		
	обидві статі	чол.	жін.
Можливості кар'єрного зростання	1	3	1
Репутація компанії як роботодавця / HR-бренд	2	1	3
Безпечне робоче середовище	3	7	2
Розмір заробітної плати	4	4	4
Можливості для навчання та особистісного розвитку	5	2	5
Зручний графік роботи	6	10	6
Колеги з якими комфортно працювати	7	6	7
Соціальна відповідальність компанії	8	5	8



продовження табл. 2

Дотримання балансу між роботою та особистим життям	9	9	9
Керівник з хорошою репутацією	10	13	10
Престиж роботи саме в цій компанії	11	16	11
Репутація компанії як виробника	12	11	12
Наявність соціального пакету	13	12	13
Офіційна заробітна плата	14	14	14
Офіційне працевлаштування	15	8	15
Наявні міжнародні зв'язки	16	15	16

Як видно з таблиці 2, загалом для опитаних респондентів на 1 місці знаходиться можливість зробити кар'єру, на 2 – HR-бренд компанії, а на 3 – безпечне робоче середовище. Проте в гендерному розрізі є певні відмінності, а саме: для чоловіків першочергове значення має бренд компанії як роботодавця, на 2 місці вони розмістили можливість розвитку, а на 3 – кар'єрне зростання; для жінок найбільш важливою виявилася можливість побудови кар'єри, на 2 місці – опинилася безпека роботи, а HR-бренд посів третє місце. Водночас, «наявність у компанії міжнародних зв'язків» найменш впливає на вибір роботи у жінок, а «престиж роботи саме в цій компанії» – у чоловіків.

Наступний етап передбачає дослідження позицій (зовнішнього HR-бренду) підприємств-конкурентів на ринку праці, що можна зробити аналізуючи відгуки про них на кар'єрних сайтах, в соцмережах, вивчаючи інформацію про рейтинги найкращих роботодавців і т.д.

Шостий етап брендингу являє собою оцінку власного HR-бренду в конкретний момент часу. Для цього потрібно оцінити задоволеність працівників різними складовими бренду роботодавця. На даному етапі варто досліджувати задоволеність працівників в гендерному розрізі, що дозволить виявити відмінності в оцінці різних атрибутів окремо чоловіками і жінками. Це один із основних моментів в процесі формування HR-бренду, адже можна витратити величезні бюджети на зовнішню рекламу, створюючи привабливий образ компанії-роботодавця для кандидатів, але «сарафанне радіо» з негативними відгуками працівників зведе нанівець всю цю роботу.

На основі співставлення потреб цільової аудиторії та рівня задоволеності працівників певними складовими бренду роботодавця необхідно сформулювати концепцію HR-бренду та ціннісну пропозицію, яку варто буде донести до вибраних цільових груп. Однак, використовуючи комунікаційні канали по просуванню бренду роботодавця, необхідно знайти найбільш оригінальні підходи, які

максимально враховують потреби цільової аудиторії компанії, і виділяють її серед конкурентів. Наприклад, для залучення в компанію молодих спеціалістів, варто використовувати ті канали комунікацій, які у них популярні. Зокрема, проведене нами дослідження дозволило виявити основні джерела, котрими користуються студенти для пошуку інформації щодо майбутнього (потенційного) роботодавця (рис. 2). З рисунку можна побачити, що до п'ятірки найактуальніших джерел увійшли «сайти з пошуку роботи», «рекомендації друзів та знайомих», «сайт компанії», «сторінка компанії у соціальних мережах», а також «відгуки колишніх та поточних працівників». Відтак, можна зробити висновок, що сторінка компанії у соцмережі та сайт компанії можуть як привабити, так і відлякати значне число потенційних працівників, тому над їх виглядом та наповненням варто постійно працювати.



Рис. 2. Джерела інформацію про компанію, як можливе місце роботи

Надалі необхідно розробити конкретні заходів щодо формування HR-бренду. Варто пам'ятати, що безпосередні інструменти, що забезпечують реалізацію заходів повинні відрізнятися залежно від їх спрямованості. В табл. 3 наведені інструменти, що рекомендуються до використання при побудові ефективного HR-бренду. При цьому, варто уникати будь-яких проявів дискримінації, в тому числі гендерної, адже чутки про неї негативно вплинуть на репутацію компанії.

Дослідження впливу різних складових HR-бренду на рівень задоволеності внутрішньої цільової аудиторії показали, що для формування лояльності працівників до роботодавця та утримання їх в компанії, необхідно розробляти комплексні програми розвитку



бренду роботодавця. У разі, якщо в компанії приділятиметься увага лише окремим аспектам роботи з персоналом, наприклад конкурентному компенсаційному пакету (гідна зарплата + соціальний пакет), проте не будуть створені належні умови для професійного та кар'єрного зростання, не будуть налагоджені хороші взаємини між керівниками та підлеглими, то є ризик отримати негативну оцінку HR-бренду працівниками.

Таблиця 3

Інструменти формування бренду роботодавця [1]

Інструменти формування внутрішнього HR-бренду	Інструменти формування зовнішнього HR-бренду
оплата праці; соціальний пакет; умови праці; кадровий резерв; мотиваційні програми; програми адаптації; програми атестації та оцінювання персоналу; програми наставництва; програми професійного розвитку; програми кар'єрного зростання; ротація кадрів; програми розвитку лідерства.	процес відбору та залучення працівників; програми рекрутменту; привабливість вакансії; аутплейсмент; співробітництво з молодіжними організаціями та ВНЗ; програми стажувань; робота з колишніми працівниками.

Процес формування HR-бренду включає також моніторинг результатів від запроваджених заходів, оцінку їх ефективності та швидке коригування концепції у випадку відхилення фактичних результатів від планових чи значного перевищення витрати над вигодами від їх здійснення.

Економічний ефект від позитивного HR-бренду можна розрахувати як різницю між доходами та витратами на проведення заходів [12]:

$$E_{HR} = \sum_{i=1}^n S_{DЗ} - \sum_{i=1}^m S_{BЗ}, \quad (1)$$

де  $E_{HR}$  – економічний ефект від HR-брендингу;  $\sum_{i=1}^n S_{DЗ}$  – сумарний дохід від реалізації заходів по HR-брендингу;  $\sum_{i=1}^m S_{BЗ}$  – сумарні витрати на реалізацію заходів по HR-брендингу.

При цьому, сумарний дохід рекомендуємо визначати за формулою (2).

$$\sum_{i=1}^n S_{DЗ} = S_{DЗ_1} + S_{DЗ_2} + S_{DЗ_3} + S_{DЗ_4} + S_{DЗ_5} + S_{DЗ_6} + \dots + S_{DЗ_n}, \quad (2)$$

де  $S_{DЗ_1}$  – збільшення виробництва продукції (робіт, послуг) в результаті підвищення продуктивності праці, грн;  $S_{DЗ_2}$  – збільшення виробництва продукції (робіт, послуг) в зв'язку з повним укомплектуванням штату, грн;  $S_{DЗ_3}$  – зниження браку готової



продукції внаслідок формування об'єданого в команду колективу професіоналів, грн;  $S_{дз4}$  – зниження витрат на підбір персоналу власними рекрутерами або залученими кадровими агентствами, грн;  $S_{дз5}$  – зниження витрат на навчання нових фахівців, грн;  $S_{дз6}$  – зниження витрат на оплату праці в зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу, яка викликана збільшенням продуктивності праці, грн;  $S_{дзн}$  – інші можливі вигоди від реалізації заходів по HR-брендингу.

Водночас, сумарні витрати на реалізацію заходів по HR-брендингу можна розрахувати наступним чином:

$$\sum_{i=1}^m S_{вз} = S_{вз1} + S_{вз2} + S_{вз3} + S_{вз4} + \dots + S_{дзм}, \quad (3)$$

де  $S_{вз1}$  – витрати на внутрішні і зовнішні PR-заходи по HR-бренду, грн;  $S_{вз2}$  – витрати на збільшення фонду оплати праці (заробітна плата повинна відповідати середньоринкового рівня або в деяких випадках перевищувати його, будучи тим самим елементом матеріального стимулювання), грн;  $S_{вз3}$  – витрати, виділені на створення фонду матеріальної допомоги, грн;  $S_{вз4}$  – витрати на ремонт приміщення відділу управління персоналом, грн;  $S_{взм}$  – інші можливі витрати з якими зіткнулася компанія в процесі реалізації заходів по HR-брендингу.

В цілому таке поетапне формування HR-бренду дозволить компанії зміцнити власну конкурентну позицію та отримати додаткові переваги. Адже чим краще компанія-роботодавець реалізує цінності бренду роботодавця перед персоналом, тим краще працівники передають сутність та виконують обіцянки товарного бренду перед клієнтами та партнерами. Більш сильний бренд роботодавця веде до підвищення лояльності та залученості персоналу, продуктивності праці, що, в свою чергу, підвищує фінансові результати діяльності компанії.

**Висновки.** Отже, стратегічне формування бренду роботодавця є передумовою створення унікальної системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній компанії отримати конкурентні переваги серед багатьох інших і забезпечити безперервний приріст вартості людських ресурсів та інших активів. При цьому, формування та розвиток бренду роботодавця є системним процесом, що передбачає вивчення потреб цільових аудиторій, оцінку рівня відповідності HR-бренду даним потребам, розробку концепції та її реалізації з використанням різних інструментів, а також моніторинг результатів заходів та коригуючі дії.



1. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький. 2014. № 6. С. 189–196. 2. Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon : paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate : Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 1990. 3. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Wiley. 2005. 232 p. 4. Пашчук Л., Красномовець В. HR-брендинг у системі управління персоналом. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 4(16). С. 132–137. 5. Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 1. С. 21–25. 6. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 314–32. 7. Minchington B. Your Employer Brand : ATTRACT. Engage, Retain. Sydney : Collective Learning Australia. 2006. 232 p. 8. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. № 4. С. 185–206. 9. Sartain, L. and Schumann M. Brand From the Inside : Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. San Francisco : John Wiley & Sons. 2006. 272 p. 10. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. Санкт-Петербург : БХВ-Петербург. 2011. 224 с. 11. Татаревська М. С., Сорока В. О., Лосікова О. О. HR-брендинг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62. 12. Мансуров Р. Е. Экономический эффект от HR-брендинга, или «Хватит болтовни, нужен конкретный результат». URL: <https://marketing.wikireading.ru/20539> (дата звернення: 20.02.2021).

## REFERENCES:

1. Mokina S. M. Kontseptsiiia brendu robotodavtsia: sutnist, funktsii, klasyfikatsiia, instrumenty formuvannia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. Khmelnytskyi. 2014. № 6. S. 189–196. 2. Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon : paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate : Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 1990. 3. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Wiley. 2005. 232 p. 4. Pashchuk L., Krasnomovets V. HR-brendynh u systemi upravlinnia personalom. *Naukovyi visnyk ChDIEU*. 2012. № 4(16). S. 132–137. 5. Tsymbaliuk S. O. Formuvannia brenda robotodavtsia na rynku pratsi. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia*. 2016. № 1. S. 21–25. 6. Bilorus T. V., Firsova S. H. Orhanizatsiine zabezpechennia formuvannia ta rozvytku brenda kompanii robotodavtsia. *Biznes Inform*. 2018. № 7. S. 314–332. 7. Minchington B. Your Employer Brand : ATTRACT. Engage, Retain. Sydney : Collective Learning Australia. 2006. 232 p. 8. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. № 4. С. 185–206. 9. Sartain, L. and Schumann M. Brand From the Inside : Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. San Francisco : John Wiley & Sons. 2006. 272 p. 10. Mansurov R. HR-brending. Kak povyisit effektivnost personala. Sankt-Peterburg : BHV-Peterburg. 2011. 224 s. 11. Tatarevska M. S., Soroka V. O., Losikova O. O. HR-brendynh u systemi upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii. *Ekonomika i rehion*. 2014. № 2. S. 57–62. 12. Mansurov R. E. Ekonomicheskii effekt ot HR-brendinga, ili «Hvatit boltovni, nujen konkretnyi rezultat». URL: <https://marketing.wikireading.ru/20539> (data zvernennya: 20.02.2021).

**Samoliuk N. M.** [1; ORCID ID: 0000-0001-8693-8558],  
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,  
**Mishchuk V. A.** [1; ORCID ID: 0000-0003-3626-5652],  
Senior Student

*<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **EMPLOYER'S BRAND FORMATION AND DEVELOPMENT FEATURES**

**The features of the process of formation and development of the employer's brand at all stages of HR branding are researched in the article.**

**It is noted, that the process of creating an HR brand begins with defining its goals. It is necessary to form a team of specialists who will be responsible for the concept of the employer's brand, its further implementation and development. The importance of choosing the target audience of HR branding and the need to identify its needs are proved. It is also suggested an investigation of the positions (external HR brand) of competing companies in the labor market and evaluation of own HR brand at a particular time. It is proposed to assess employee satisfaction with the various components of the employer's internal brand. At the same time, it is necessary to study the level of satisfaction of employees by gender, which will reveal differences in the assessment of particular attributes separately by men and women. It is noted the need to develop the concept of HR brand based on comparing the needs of the target audience and the level of employee satisfaction with certain components of the employer's brand. The use of various communication channels to convey the value proposition of the employer to specific external and internal target groups is suggested. The importance of diversification of measures and tools for the formation of HR brand depending on the audience to which they are directed is substantiated. It is noted that the process of HR brand forming also includes continuous monitoring of the results of the implemented measures and evaluation of their effectiveness according to the authors' methodology. In case of deviation of the actual results from the planned ones or significant excess of costs over benefits, a quick adjustment of the concept is provided.**

**Such gradual formation of the HR brand will allow the company to strengthen its competitive position and gain additional advantages in the labor market and in the product market.**

**Keywords:** HR brand; employer`s brand; HR branding; target audience; brand evaluation; brand formation.



**Самолук Н. Н.** [1; ORCID ID: 0000-0001-8693-8558],

к.э.н., доцент,

**Мищук В. А.** [1; ORCID ID: 0000-0003-3626-5652],

соискатель высшего образования первого (бакалаврского) уровня

<sup>1</sup>Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ**

**В статье исследован процесс создания и развития бренда компании как работодателя. Проанализированы особенности HR-брендинга на разных этапах. Предложено учитывать различия в потребностях целевой аудитории, в том числе в гендерном разрезе, в процессе как формирования, так и развития положительного HR-бренда.**

**Ключевые слова:** HR-бренд; бренд работодателя; HR-брендинг; целевая аудитория; оценка бренда; формирование бренда.

Отримано: 18 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 23 лютого 2021 р.

Прийнято до друку: 26 березня 2021 р.