

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОБУДОВИ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

© 2014 МОКІНА С. М.

УДК 331.58:331.445:331.108.2

Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця

Сильний бренд роботодавця є інструментом формування довгострокових конкурентних переваг організації на ринку праці. Мета статті полягає в розробці концептуальної моделі бренду роботодавця та її складових. У статті запропоновано авторську модель побудови бренду роботодавця. Дана модель має три платформи: індивідуальність, позиціонування, сила. Першим кроком при побудові бренду роботодавця є визначення індивідуальності бренду. На основі індивідуальності розробляється стратегія та інструменти позиціонування бренду роботодавця. Результатом позиціонування є формування сильного бренду роботодавця, яке виражене в залученні та утриманні кваліфікованих співробітників. Питання побудови бренду роботодавця є новим для вітчизняної наукової думки, тому модель, запропонована в статті, є актуальною та корисною. Напрямок для подальшого розвитку даної теми є розробка системи оцінювання ефективності побудови бренду роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, концептуальна модель побудови бренду роботодавця, індивідуальність бренду роботодавця, позиціонування бренду роботодавця, сила бренду роботодавця, атрибути бренду роботодавця, ціннісна пропозиція співробітнику.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 14.

Мокіна Софія Миколаївна – аспірантка, кафедра менеджменту, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 01601, Україна)

E-mail: sofia.mokina@gmail.com

УДК 331.58:331.445:331.108.2

Мокіна С. Н. Концептуальная модель построения бренда работодателя

Сильный бренд работодателя является инструментом формирования долгосрочных конкурентных преимуществ организации на рынке труда. Цель статьи состоит в разработке концептуальной модели бренда работодателя и ее составляющих. В статье предложена авторская модель построения бренда работодателя. Данная модель имеет три платформы: индивидуальность, позиционирование, сила. Первым шагом при построении бренда работодателя является определение индивидуальности бренда. На основе индивидуальности разрабатывается стратегия и инструменты позиционирования бренда работодателя. Результатом позиционирования является формирование сильного бренда работодателя, которое выражено в привлечении и удержании квалифицированных сотрудников. Вопросы построения бренда работодателя являются новым для отечественной науки, поэтому модель, предложенная в статье, актуальна и полезна. Направлением для дальнейшего развития данной темы является разработка системы оценки эффективности построения бренда работодателя.

Ключевые слова: бренд работодателя, концептуальная модель построения бренда работодателя, индивидуальность бренда работодателя, позиционирование бренда работодателя, сила бренда работодателя, атрибуты бренда работодателя, ценностное предложение сотруднику.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 14.

Мокіна Софія Николаевна – аспірантка, кафедра менеджменту, Національний університет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 01601, Украина)

E-mail: sofia.mokina@gmail.com

UDC 331.58:331.445:331.108.2

Mokina S. M. Conceptual Model of Building an Employer Brand

Strong employer brand is an instrument for securing the long-term competitive advantages for an organization participating in the labour market. The article is aimed at development of the conceptual model of employer brand together with its components. This model incorporates three platforms: identity, positioning, strength. The first step in building of employer brands is to elaborate the identity of the brand. Based on the identity, strategy and tools for positioning of the employer brand can be developed. The right positioning will result in building of the strong employer brand, represented by its attractiveness for co-working and by retaining of qualified employees. The topic of building an employer brand is a novelty to the domestic science, therefore the model proposed in the article, will appear relevant and useful. Direction for further development of this topic can be the systematic evaluation of effectiveness of the employer brand building.

Key words: employer brand, conceptual model of building an employer brand, identity of the employer brand, positioning of the employer brand, strength of the employer brand, attributes of the employer brand, employee value proposition.

Pic.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 14.

Mokina Sofija M. – Postgraduate Student, Department of Management, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: sofia.mokina@gmail.com

Сьогодні досить мало роботодавців на ринку праці мають унікальні характеристики, завдяки яким вони здатні залучати та утримувати найбільш кваліфікованих співробітників. У так званій «війні за таланти» перемагають ті організації, до яких існує прихильне емоційне ставлення серед спеціалістів на ринку праці. У свою чергу, сталі позитивні емоції та лояльне ставлення спеціалістів можна сформувати тільки до певного образу роботодавця, тобто бренду роботодавця. Сильний бренд роботодавця є інструментом формування довгострокових конкурентних переваг організації на ринку праці.

У даних умовах створення концептуальної моделі побудови бренду роботодавця, яка здатна на практиці створювати для організації додаткові конкурентні

переваги, є особливо актуальним для вітчизняного наукового та практичного простору. Варто відмітити, що у вітчизняній науковій літературі практично відсутні теоретичні дослідження бренду роботодавця. Українські підприємства намагаються заповнити існуючий пробіл на практиці, копіюючи західні моделі та технології, що не завжди є виправданим у вітчизняних ринкових умовах.

Дослідженням моделей формування бренду роботодавця займаються провідні вітчизняні та закордонні науковці, зокрема Аакер Д., Котлер Ф., Бурке П., Зазакін В., Мансуров Р., Гед Т., Бакхаус К., Тікоо С., Мінчінгтон Б., Кучеров Д., Томпсон У., Домнін В., Длігач А., Мослі Р., Сардак В. та інші.

Здійснивши аналіз досліджень та публікацій щодо моделей формування бренда роботодавця, нами було виділено такі моделі:

- ✦ «Піраміда бренда роботодавця», П. Бурке [1];
- ✦ «HR-брендинг як процес», Р. Мансуров [2];
- ✦ «4D площина бренда роботодавця», Т. Геа [3];
- ✦ концептуальна модель розуміння бренда роботодавця, К. Бакхаус, С. Тікоо [4];
- ✦ «Екосистема бренда роботодавця», Б. Мінчінгтон [5];
- ✦ «Капітал бренда роботодавця», Б. Мінчінгтон [6];
- ✦ бренда роботодавця, компанія Universum [7];
- ✦ бренда роботодавця, Х. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен [8];
- ✦ прогностична модель бренда роботодавця, А. Ботха, М. Буссін, Л. Свардт [9].

Дослідження цих моделей дозволило виявити неоднорідність підходів авторів у розумінні питання моделі бренда роботодавця, що спонукало до створення концептуальної моделі бренда роботодавця, яка б містила всі аспекти та бізнес-процеси, які впливають на бренд роботодавця.

Завданням статті є розробка концептуальної моделі бренда роботодавця та її складових. Концептуальна модель побудови бренда роботодавця повинна формувати цілісну картину усіх складових бренда роботодавця, розкривати їх взаємодію, вказувати на шляхи визначення ефективності цього бренда.

На основі аналізу моделей бренда роботодавця [1 – 10] ми вважаємо за доцільне за основу комплексної моделі взяти концептуальну модель розуміння бренда роботодавця за К. Бакхаусом і С. Тікоо, доповнивши її іншими складовими, які розкривають сутність брендингу компанії на ринку праці найбільш повно (рис. 1). Отже, платформами для побудови бренда роботодавця ми вважаємо індивідуальність бренда (*Employer Brand Personality*), позиціонування бренда (*Employer Brand Positioning*) і силу бренда роботодавця (*Employer Brand Power*).

Платформа **індивідуальності бренда** роботодавця визначається корпоративною місією, організаційними цінностями та баченням; складається з *атрибутів (employer brand attributes)*, *цілей (employer brand objectives)*, *функціональних та емоційних переваг* бренда компанії як роботодавця (*functional and emotional benefits*) і *ціннісної пропозиції співробітнику (employee value proposition)*. Складові індивідуальності бренда роботодавця формують ціннісну пропозицію співробітнику. Таким чином, можна зробити висновок, що ціннісна пропозиція відображає набір чітко сформульованих цінностей бренда роботодавця та переваг умов зайнятості в компанії для працівників, а також трансляє образ ідеального працівника компанії, його якостей та професійного рівня підготовки. Ціннісна пропозиція одночасно вказує як на готовність роботодавця дотримуватись взятих на себе обіцянок перед працівником, так і висуває вимоги до працівника щодо відповідності очікуванням роботодавця.

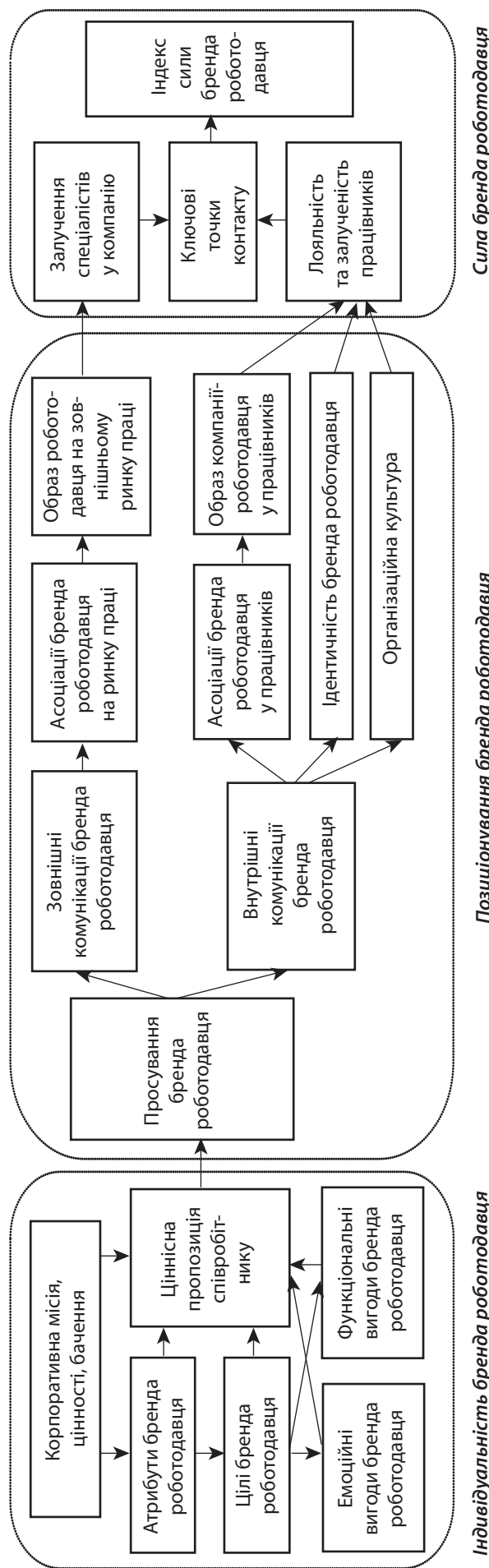


Рис. 1. Концептуальна модель побудови бренда роботодавця (розроблено автором)

На основі чітко сформульованої ціннісної пропозиції співробітнику компанія *позиціонує себе на ринку праці* як привабливого роботодавця. Позиціонування може бути спрямоване як на зовнішніх користувачів, так і на внутрішнє сприйняття колективом організації. Позиціонування для внутрішньої цільової аудиторії працівників здійснюється за допомогою внутрішніх засобів комунікації, організаційної культури та ідентичності бренду роботодавця. Інструментом позиціонування на зовнішньому ринку праці є зовнішні комунікаційні засоби, які транслюють ціннісну пропозицію, формують імідж бренду роботодавця та його сприйняття.

Результатом позиціонування на основі ціннісної пропозиції є *сила бренду роботодавця*, яка для зовнішнього ринку праці виражена у сформованій привабливості компанії як роботодавця і залученні необхідної кількості цільових кандидатів. Для внутрішнього ринку праці сила бренду роботодавця виражається у підвищеному ступені лояльності та залученості працівників, що веде до зростання продуктивності.

Авторське визначення складових моделі бренду роботодавця із урахуванням його двоїстого характеру наведено в *табл. 1 – 3*.

Індивідуальність бренду роботодавця (employer brand personality) – сукупність характеристик бренду.

Бренд роботодавця повинен мати такі чітко визначені характеристики: атрибути, цілі, ціннісну пропозицію, емоційні та функціональні вигоди. Компанія здатна залучати та утримувати необхідних їй ключових спеціалістів на ринку праці з легкістю. В індивідуальності бренду роботодавця повинні бути відображені потреби, бажання, цінності працівників, співвіднесені з певними можливостями компанії, які викликають у працівників позитивні емоції стосовно роботи в компанії.

Позиціонування бренду роботодавця (employer brand positioning) – це сукупність дій компанії-роботодавця, спрямованих на створення необхідного сприйняття і образу компанії в думках цільових груп працівників. Позиціонування направлене на диференціацію атрибутів бренду роботодавця, переваг і цільових сегментів.

Сила бренду роботодавця (employer brand power) – розуміється його ефективність для бізнесу, виражена ступенем привабливості компанії як роботодавця (для зовнішнього ринку праці) та лояльності й залученості працівників (на внутрішньому ринку праці). З іншого боку, чим вище лояльність та залученість працівників, тим вище їх продуктивність праці, тим кращі показники діяльності компанії.

Таблиця 1

Складові моделі бренду роботодавця – Індивідуальність бренду роботодавця

Складова	Характеристика
Атрибути бренду роботодавця (<i>employer brand attributes</i>)	Кожен бренд компанії як роботодавця володіє певним набором атрибутів, які є одночасно його складовими. Тобто, це інструменти системи управління персоналом, які визначають умови зайнятості в компанії. Атрибути бренду можуть бути як позитивними, так і негативними, можуть мати різну силу і важливість для різних сегментів ринку праці. Атрибути бренду роботодавця – якості, які правдиво характеризують найкращі сторони компанії як роботодавця та співпадають з потребами цільової аудиторії і підтримують потреби бізнесу. Атрибути бренду роботодавця відображають ключові характеристики і при цьому наголошують на тому, що робить компанію як роботодавця особливою; є основою для комунікацій
Цілі бренду роботодавця (<i>employer brand objectives</i>)	На етапі розробки бренду роботодавця визначають цілі його формування – залучення персоналу, зниження тимчасових витрат на залучення персоналу, формування корпоративної єдності, залученості та лояльності персоналу тощо. Чітке визначення цілей дозволяє в подальшому розробити критерії оцінки ефективності брендингу компанії як роботодавця
Ціннісна пропозиція співробітнику (<i>employee value proposition</i>)	Цінність пропозиції роботодавця визначає підсумкову привабливість компанії як роботодавця та зацікавленість цільових кандидатів у працевлаштуванні в ній. Кандидати на ринку праці віддають перевагу тій компанії, яка чітко формулює та дотримується певного набору цінностей у роботі. Кандидатам легше розуміти, які переваги роботи саме в даній компанії та чи співпадають цінності компанії з їх особистими цінностями. Ціннісні та психологічні потреби працівників задовольняються здатністю умов зайнятості (або атрибутів бренду роботодавця) створювати почуття задоволення від роботи
Функціональні вигоди (<i>employer brand functional benefits</i>)	Умови зайнятості, які компанія пропонує та надає працівникам, задовольняючи їх функціональні потреби. До функціональних переваг можна віднести умови праці, наявність новітньої техніки та технологій для виконання роботи, заробітну плату, компенсації у вигляді харчування, забезпечення автомобілем, мобільним зв'язком тощо
Емоційні вигоди (<i>employer brand emotional benefits</i>)	Емоційні переваги несуть в собі унікальний досвід спілкування працівника з компанією-роботодавцем; емоції, які відчуває спеціаліст, ставши працівником компанії, та цінності, які за цим стоять. Емоційна прихильність людей до свого роботодавця формується на основі всього досвіду роботи в організації, включаючи задоволення від виконуваних завдань, повагу з боку колег і віру в якість товарів, завдання і цінності тієї організації, яку вони представляють. Те, як про цей «психологічний контракт» повідомляється працівникам, і те, як він виконується, є важливим доповненням до більш матеріальних умов, включених у офіційний трудовий контракт

Джерело: розроблено автором.

Складові моделі бренда роботодавця – Позиціонування бренда роботодавця

Складова	Характеристики
Просування бренду роботодавця (<i>employer brand promotion</i>)	Просування бренду роботодавця – це діяльність зі створення довгострокової привабливості та переваги компанії-роботодавця, заснованої на посиленому впливі на спеціалістів ринку праці атрибутів, переваг і цінностей бренду роботодавця, поєднаних певною ідеєю
Внутрішні комунікації бренду роботодавця (<i>employer brand internal communication</i>)	Програми інформування та PR-підтримки стратегії бренду роботодавця, спрямованої на внутрішніх співробітників
Зовнішні комунікації бренду роботодавця (<i>employer brand external communication</i>)	Програми інформування та PR-підтримки стратегії бренду роботодавця, спрямованої на зовнішній ринок праці (потенційних цільових кандидатів і колишніх працівників)
Ідентичність бренду роботодавця (<i>employer brand identity</i>)	Індивідуальність бренду виражає те, чим бренд роботодавця є насправді, тобто яким чином обіцянки роботодавця реалізуються на ділі для співробітників компанії. Ідентичність бренду досягається його відповідністю очікуванням працівників
Організаційна культура (<i>organizational culture</i>)	Система загальноприйнятих у компанії уявлень та підходів до постановки діяльності, до форм взаємовідносин і досягнення результатів діяльності, які відрізняють дану компанію-роботодавця від усіх інших
Асоціації бренду роботодавця (<i>employer brand associations</i>)	Унікальний набір асоціацій, які в теперішній час знаходяться у свідомості потенційних і наявних працівників. Ці асоціації виражають те, як саме сприймається компанія на даний момент
Образ роботодавця (<i>employer brand image</i>)	Під «образом бренду роботодавця» розуміють цілісний образ компанії як роботодавця та особливостей умов зайнятості в компанії. Особливістю даного поняття є відображення в ньому, перш за все, цілісності сприйняття компанії на ринку праці та можливість прямого порівняння компаній на ринку праці, які неможливо зрівняти традиційними методами внаслідок різниці критеріїв, які застосовуються щодо оцінювання компаній працівниками

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3

Складові моделі бренду роботодавця – Сила бренду роботодавця

Складова	Характеристики
Залучення працівників (<i>employee attraction</i>)	Чим вище ступінь привабливості компанії на ринку праці, тим більше кандидати схильні довіряти даній компанії, тим більше компанія отримує стійких прихильників і прийнятих на роботу спеціалістів у майбутньому
Лояльність/Залученість (<i>employer brand loyalty / engagement</i>)	Довгострокове співробітництво, лояльність й залученість працівників створюють основу для стабільності та передбачуваності бізнесу
Ключові точки контакту бренду роботодавця (<i>employer brand touch points</i>)	Сукупність точок контакту працівників з компанією-роботодавцем, в яких вони формують своє враження про привабливість роботи в компанії
Індекс сили бренду роботодавця (<i>employer brand power index</i>)	Математичний показник, який вказує на ефективність побудови бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором.

Основні положення запропонованого підходу до позиціонування бренду роботодавця побудовані на дослідженнях, представлених у працях відомих науковців, що робить пропозиції більш обґрунтованими. Так, асоціації, пов'язані з брендом, це думки та ідеї, які бренд викликає у свідомості цільової аудиторії [11]. Асоціації бренду можуть бути виражені словесно, але також асоціації можуть знаходитися на чуттєвому рівні сприйняття, тобто, споживачі мають чуттєві, емоційні реакції на бренд або зберігають в пам'яті запах, смак чи інші відчуття [12]. Імідж бренду роботодавця в думках потенційних працівників формується під впливом асоціацій, пов'язаних з брендом, які, у свою чергу, є результатом процесу позиціонування роботодавця на основі ціннісної пропозиції. Імідж бренду визначається як поєднання сукупності сприйнятих, пов'язаних з функціональними та емоційними атрибутами бренду, які знаходяться в пам'яті споживача [13].

Функціональні переваги бренду роботодавця об'єктивно описують умови роботи компанії: заробітна плата, пільги, компенсації, відпустки та інше. Емоційні переваги пов'язані з уявленнями працівників про престижність роботи в компанії, корпоративну та управлінську культуру, ідентичність цінностей компанії та працівника. У контексті рекрутменту потенційні працівники будуть залучені до компанії із твердим розумінням, що компанія дійсно надає співробітникам набір функціональних та емоційних переваг, які є цінними та бажаними для них [4].

Лояльність до бренду – це прив'язаність, яку споживач відчуває до бренду [11]. Лояльність споживача до бренду зменшує ймовірність того, що він обере бренд іншої компанії, особливо в період, коли бренд переживає певні зміни або ослаблений конкурентними діями інших брендів. В основі лояльності до бренду лежить позитивний досвід обміну, який виникає в результаті встановлення довіри між продуктом і споживачем [14].

Подібно до споживчої лояльності, лояльність до бренда роботодавця формується під впливом поведінкових елементів і визначається як організаційна прихильність. Під організаційною прихильністю розуміється ідентифікація та залученість працівника в компанії, у тому числі прийняття працівником цілей і цінностей організації, прагнення працювати ефективно і бажання залишитися з компанією. Водночас як лояльні до товарного бренда споживачі продовжують купувати продукт навіть в далеко не ідеальних умовах, абсолютно лояльні співробітники залишаються в компанії навіть тоді, коли умови можуть служити підставою для пошуку нового роботодавця [4].

Отже, відповідно до запропонованої нами моделі бренда роботодавця з урахуванням його двоїстого характеру брендинг роботодавця необхідно розглядати як процес постійної комунікації матеріальних і нематеріальних елементів, що формують імідж компанії та репутацію компанії як роботодавця. Бренд роботодавця стає рушійною силою формування лояльності та залученості працівників і суттєвим фактором диференціації.

ВИСНОВКИ

Побудова бренду роботодавця – це довготривалий творчий процес, який передбачає глибинний аналіз наявної в компанії ситуації, розробку ідеології бренду роботодавця, стратегію його просування, реалізацію ціннісної пропозиції та багато інших інструментів, за допомогою яких формується необхідний образ. Метою статті була розробка та систематизація складових бренду роботодавця, які поєднані в цілісну картину в рамках моделі побудови бренду роботодавця.

Запропонована автором модель є ефективною та доцільною для практичного застосування в організаціях, оскільки комплексно враховує всі аспекти побудови бренду роботодавця та дозволяє отримати результат у вигляді підвищення лояльності та продуктивності працівників.

Узагальнивши представлені точки зору та здійснивши критичний аналіз існуючих підходів, можна зробити висновок, що брендинг роботодавця повинен стати пріоритетною стратегією, що дозволяє сприймати його як уособлення компанії. Він стає основним активом залучення та утримання кращих спеціалістів на ринку праці, що забезпечує підвищення ефективності компанії та її привабливості. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Burke P.** *Forced Focus – the essence of employer branding* / P. Burke. – East Malvern. – Vic. : Essence, 1st ed. – 2007.
2. **Мансуров Р.** HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. – СПб : Интернет, 2011. – 224 с.
3. **Гэд Т.** 4D брендинг: взламывая код сетевой экономики / Пер. с англ. М. Аккая / Т. Гэд. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 230 с.
4. **Backhaus K.** Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo // *Career Development International*. – 2004. – Vol. 9, N 5. – P. 501 – 517.
5. **Minchington B.** 12 Employer branding best practices to focus on in 2012 / B. Minchington // [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.brettmichington.com/free-resources/trends/132-12-employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2012.html>

6. Minchington B. Build Employer Brand Equity / B. Minchington // *HR Future Magazine*. – 2011. – № 13.

7. Employer Branding Today, The employer branding planis a holistic three-step approach / [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/11/18/strategic-planning/>

8. Aggerholm H. K. Conceptualising employer branding insustainable organizations / H. K. Aggerholm, S. E. Andersen, C. Thomsen // *Emerald Group Publishing Limited*. – 2011. – № 16.

9. Botha A. An employer brand predictive model for talent attraction and retention / A. Botha, M. Bussin, L. DeSwardt // *SA Journal of Human Resource Management*. – 2011. – Vol. 9. – № 1.

10. Мокіна С. М. Модели формирования бренда роботодавця / С. М. Мокіна // *Бізнес Інформ*. – 2014. – № 7 (438). – С. 389 – 398.

11. Aaker D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* / D. A. Aaker // *The Free Press*. – New York, NY, 1991.

12. Supphellen, M. Understanding corebrand equity: Guidelines for in-dep the licitation of brand associations / M. Supphellen // *International Journal of Market Research*. – 2000. – Vol. 42. – Pp. 319 – 338.

13. Keller K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity / K. L. Keller // *Journal of Marketing*. – 1993. – Vol. 57. – Pp. 1 – 22.

14. Morgan R. M. The commitment-trust theory of relationship marketing / R. M. Morgan, S. D. Hunt // *Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58 – Pp. 20 – 38.

REFERENCES

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., and Thomsen, C. "Conceptualising employer branding insustainable organizations". *Emerald Group Publishing Limited*, no. 16 (2011).
- Aaker, D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press, 1991.
- Backhaus, K., and Tikoo, S. "Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, vol. 9, no. 5 (2004): 501-517.
- Burke, P. *Forced Focus – the essence of employer branding*. East Malvern. – Vic. : Essence, 2007.
- Botha, A., Bussin, M., and DeSwardt, L. "An employer brand predictive model for talent attraction and retention". *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 1 (2011).
- "Employer Branding Today, The employer branding planis a holistic three-step approach" <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/11/18/strategic-planning/>
- Ged, T. *4D branding: vzlamyvaia kod setevoy ekonomiki* [4D branding: breaking the code of the network economy]. : Stokgolmskaia shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2005.
- Keller, K. L. "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". *Journal of Marketing*, vol. 57 (1993): 1-22.
- Minchington, B. "12 Employer branding best practices to focus on in 2012" <http://www.brettmichington.com/free-resources/trends/132-12-employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2012.html>
- Mokina, S. M. "Modeli formuvannia brenda robotodavtsia" [Models of formation employer brand]. *Biznes Inform*, no. 7 (438) (2014): 389-398.
- Mansurov, R. *HR-branding. Kak povysit effektivnost personala* [HR-branding. How to improve the efficiency of the staff]. St. Petersburg: Internet, 2011.
- Minchington, B. "Build Employer Brand Equity". *HR Future Magazine*, no. 13 (2011).
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D. "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, vol. 58 (1994): 20-38.
- Supphellen, M. "Understanding corebrand equity: Guidelines for in-dep the licitation of brand associations". *International Journal of Market Research*, vol. 42 (2000): 319-338.