

# РОЛЬ HR-БРЕНДА В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## THE ROLE OF HR BRANDING IN MANAGING CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT

ПОЛУЧЕНО 15.04.2025 ОДОБРЕНО 23.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2026

DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-1-43-51

**ЩАНИНА Е.В.**

*Д-р социол. наук, доцент, заместитель директора Института экономики и управления, профессор кафедры «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза*

**SHCHANINA E.V.**

*Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Deputy Director of the Institute of Economics and Management, Professor of the Department of Management and Public Administration, Penza State University, Penza*

e-mail: shchanina@pnzgu.ru

**ДУМНОВ В.Б.**

*Аспирант 2-го курса, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза*

**DUMNOV V.B.**

*Postgraduate Student, Penza State University, Penza*

e-mail: dum-off@yandex.ru

### Аннотация

В современном деловом мире тенденции развития бизнеса претерпевают значительные изменения: те стратегии, которые были успешны и рекомендованы в начале XXI века, сегодня уже не могут обеспечить той же эффективности и зачастую оказываются малоэффективными для динамичного роста компании. Это объясняется тем, что организации усилили конкуренцию не только за потребителей, но и за ограниченные ресурсы, среди которых особенно выделяется человеческий капитал. Компании с высоким уровнем HR-бренда, который ценится не только деловыми партнёрами и клиентами, но и самими сотрудниками – как текущими, так и потенциальными, – имеют значительное преимущество. Этим обуславливается актуальность изучения HR-бренда и, как следствие, выбора темы исследования. Целью данной статьи является рассмотрение влияния HR-бренда на корпоративную культуру организации. Новизна исследования состоит в том, что HR-бренд рассматривается не как структурный компонент корпоративной культуры, а как фактор развития корпоративной культуры организации. При написании статьи авторы использовали следующие методы исследования: анализ, синтез и систематизация. В работе большое внимание уделяется формированию внутренней структуры HR-бренда и выявлению его основных компонентов. По результатам анализа основных моделей HR-бренда организации, авторы делают вывод о том, что привлекательность организации находится под влиянием HR-бренда, в свою очередь, привлекательность организации отражается в таких категориях, как «корпоративная идентичность» и «корпоративная культура». HR-бренду в организационном управлении отводится особая роль, так как HR-бренд является фактором формирования и развития корпоративной культуры, что иллюстрируют авторы статьи на примере отечественных организаций, выстраивающих HR-бренд.

**Ключевые слова:** HR-бренд, HR-брендинг, корпоративная идентичность, корпоративная культура, культура организации, персонал организации, организация.

### Abstract

In the modern business world, business development trends are undergoing significant changes: those strategies that were successful and recommended at the beginning of the 21st century can no longer provide the same efficiency today and often prove to be ineffective for the dynamic growth of the company. This is explained by the fact that organizations have increased competition not only for consumers, but also for limited resources, among which human capital stands out in particular. Companies with a high level of HR brand, which is valued not only by business partners and clients, but also by the employees themselves – both current and potential – have a significant advantage. This determines the relevance of studying the HR brand and, as a consequence, the choice of the research topic. The purpose of this article is to consider the influence of the HR brand on the corporate culture of the organization. The novelty of the study is that the HR brand is considered not as a structural component of corporate culture, but as a factor in the development of the corporate culture of the organization. When writing the article, the authors used the following research methods: analysis, synthesis and systematization. The work pays much attention to the formation of the internal structure of the HR brand and the identification of its main components. Based on the results of the analysis of the main models of the HR brand of the organization, the authors conclude that the attractiveness of the organization is influenced by the HR brand, in turn, the attractiveness of the organization is reflected in such categories as «corporate identity» and «corporate culture». The HR brand in organizational management is given a special role, since the HR brand is a factor in the formation and development of corporate culture, which is illustrated by the authors of the article using the example of domestic organizations building an HR brand.

**Keywords:** HR brand, HR branding, corporate identity, corporate culture, organization culture, organization personnel, organization.

## ВВЕДЕНИЕ

На фоне масштабной глобализации и стремительных перемен в сфере занятости, когда ценность человеческого капитала выходит на новые границы, роль *HR*-бренда превращается в стратегический ключевой аспект управления. Он становится мощным инструментом не только для привлечения талантливых профессионалов, но и для их удержания, формируя конкурентное преимущество организации в условиях динамично меняющегося рынка труда. Актуальность изучения *HR*-бренда организации обусловлена его важной ролью в формировании привлекательности компании для потенциальных и существующих сотрудников. Современный рынок труда характеризуется высокой конкуренцией за профессиональные кадры, поэтому создание сильного *HR*-бренда становится стратегическим инструментом привлечения талантливых специалистов, повышения их лояльности и удержания. В условиях динамичных изменений в бизнес-среде конкурентоспособность организации во многом зависит от репутации, которую формирует её внутренний имидж и корпоративная культура, отражающиеся в восприятии работодателя как привлекательного места работы.

Изучение *HR*-бренда также связано с развитием корпоративной культуры, поскольку именно через ценности, нормы и правила внутри организации реализуются стратегические цели компании. Эффективное управление *HR*-брендом способствует гармонизации корпоративных ценностей, укреплению внутреннего климата и формированию единого имиджа среди сотрудников. Это, в свою очередь, повышает их вовлеченность и мотивацию, что существенно влияет на общие результаты деятельности предприятия. Следовательно, исследование роли *HR*-бренда в контексте развития корпоративной культуры является актуальным и важным аспектом современных управленческих практик.

Цель статьи — рассмотреть механизм воздействия *HR*-бренда на корпоративную культуру организации.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для достижения поставленной цели авторы применили теоретико-методологический анализ научной литературы, что позволило всесторонне исследовать влияние *HR*-бренда на процессы формирования и развития корпоративной культуры. В рамках исследования были также задействованы такие научные методы, как анализ, синтез и систематизация, обеспечивающие комплексный подход к изучению данной тематики. С помощью указанных методов и методик получена информация, впоследствии использованная для характеристики *HR*-бренда, не как структурного компонента корпоративной культуры, а как фактора её развития в организации.

Теоретические аспекты в области *HR*-брендинга организации нашли отражение в научных трудах Т.Ю. Арьковой, В.Н. Белкина, Т.А. Волкова, В.Н. Громовой, А. Денисовой, Р.Е. Мансурова, модели формирования и управления *HR*-бренда современных организациях — Е.А. Байдиной, А. Зозулёва, С.М. Ивановой, Е.А. Могилёвкина, Н. Осовицкой. Анализ данных научных трудов позволил раскрыть сущность понятия *HR*-бренда организации, а также охарактеризовать виды *HR*-бренда и определить его структурные компоненты.

Интерес к исследованию эффективности *HR*-бренда организации, его роли в повышении общей производительности предприятия, а также путей формирования и развития

*HR*-брендинга в рамках организационного менеджмента проявляли такие учёные, как М.Б. Бахтин, М.В. Быстрова, В.Н. Доминин и А.П. Жуков. Анализ их научных работ показывает, что *HR*-бренд, влияя на привлекательность организации, в свою очередь, оказывает значительное воздействие на формирование корпоративной идентичности и развитие корпоративной культуры.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ *HR*-БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ: КОНКРЕТИЗАЦИЯ ПОНЯТИЯ, ВИДЫ, СТРУКТУРА

Концепция «бренда работодателя» впервые вошла в научный дискурс в конце XX в. Этот термин был введён в обиход С. Бэрроу, который описал его как совокупность функциональных, психологических и экономических черт, передаваемых работодателем и ассоциирующихся с компанией. Такой комплекс характеристик способствует формированию уникального образа организации как желанного и привлекательного места работы [1].

Идея *HR*-бренда в рамках научных исследований охватывает широкий спектр аспектов и нюансов. В научной литературе представлено множество различных толкований этого понятия, каждое из которых подчеркивает особые аспекты и стратегии формирования имиджа организации на рынке труда — как внутри коллектива, так и за его пределами. Такой многоаспектный взгляд подчеркивает сложность и многогранность сущности данного явления, раскрывая его богатую палитру проявлений и значений.

Исследователем Т.Ю. Арьковой *HR*-бренд рассматривается как система признаков: «Совокупность образов, идей и представлений об организации как о работодателе, которые транслируются внешней и внутренней аудиториям» [2, с. 63].

Согласно определению С.М. Ивановой, *HR*-бренд трактуется в контексте узнаваемого образа организации, сформировавшегося у её сотрудников, заинтересованных лиц, общества, так называемых «профи», компаний по найму, государственных учреждений и финансовых организаций. Этот образ должен быть доведен до сведения как уже работающих, так и потенциальных сотрудников, чтобы при поступлении на работу они воспринимали его как часть корпоративной идентичности и становились коллегами [3, с. 3].

По мнению научных специалистов Н. Осовицкая и О. Бруковская в области *HR*-брендинга *HR*-бренд представляется как облик организации, отражающий её привлекательность в глазах будущих специалистов и претендентов на работу. Этот концепт включает в себя совокупность экономических, профессиональных и психологических достоинств, которыми обогащается сотрудник, присоединившись к компании, формируя тем самым уникальный образ работодателя, вызывающий доверие и интерес на рынке труда [4, с. 28].

Д.Г. Кучеров и Я.К. Завьялов выдвигают концепцию, согласно которой *HR*-бренд представляет собой совокупность уникальных положительных характеристик работодателя, включающих как материальные, так и нематериальные ценности. Эти особенности выделяют организацию на рынке труда, отличая её от конкурентов и формируя привлекательный образ работодателя [5, с. 15].

С. Ллойд определяет *HR*-бренд как комплекс стратегических мер компании, ориентированных на донесение информации как до текущих, так и до потенциальных сотрудников. Его цель — сформировать образ организации как привлекательного и желанного места работы, одновременно обеспе-

чивая грамотное управление её репутацией и восприятием на рынке труда [6, с. 64].

По мнению П. Хиггинса и А. Уокера, *HR*-бренд представляет собой набор характеристик, благодаря которым организация выделяется и становится привлекательной для сотрудников и кандидатов, способствует их установлению связи, а также обеспечивает высокий уровень профессиональной реализации персонала [7, с. 21].

Исследователь Б. Минчингтон вкладывает в понятие «*HR*-бренд» следующий контекст: это восприятие организации, как «лучшего места работы» как внутри коллектива, так и среди ключевых заинтересованных сторон на внешнем рынке труда [8, с. 22].

Понимание М. Армстронга, который определяет *HR*-брендинг как «совокупность мероприятий, направленных на формирование позитивного и профессионального образа работодателя», указывает на то, что *HR*-бренд представляет собой системный и целенаправленный процесс создания привлекательного имиджа организации как работодателя — т.е. образ, закреплённый в ходе проведения конкретных мероприятий в совокупности представляющих собой процесс брендинга, *HR*-брендинга [9, с. 281].

Проведённый обзор научной литературы показал, что в академической среде отсутствует единственное определение понятия *HR*-бренда. Каждое исследование подчеркивает различные аспекты и стратегии формирования имиджа компании как привлекательного работодателя на внутреннем и внешнем рынках труда, что свидетельствует о сложной, многогранной и постоянно эволюционирующей природе данного феномена. В рамках данной работы делается вывод, что современный *HR*-бренд организации представляет собой уникальный образ работодателя, который одновременно ориентирован на привлечение потенциальных специалистов извне и активно продвигается внутри компании с целью укрепления лояльности сотрудников и их удержания. Такая двойственная стратегия способствует поддержанию стабильности и устойчивости трудового коллектива.

Исследования А.В. Ерыгиной свидетельствуют о том, что внутренний *HR*-бренд формируется на основании восприятия сотрудников компании, при этом начальным и ключевым этапом является тщательный анализ уровня их удовлетворенности и степени вовлеченности в рабочий процесс. В отличие от этого, внешний *HR*-бренд ориентирован на привлечение новых талантов, подчеркивая привлекательность организации для потенциальных кандидатов. Умело развитая внешняя репутация существенно упрощает процесс поиска и привлечения высококвалифицированных специалистов на насыщенном конкурентном рынке труда [10].

Дополнительно Р.Е. Мансуров отмечает: «...в *HR*-брендинге существует две составляющие: внутренний и внешний *HR*-брендинг, которые требуют отдельных фронтов работ по каждому» [11, с. 15–16].

Внешний *HR*-брендинг выступает мощным магнитом для привлечения специалистов, которые находятся за границами текущих интересов организации, т.е. потенциальных соискателей. В данном контексте каждая компания выступает в роли работодателя: информация о ней размещается на порталах с вакансиями, афишах и рекламных ресурсах, а также в материалах, поступающих в кадровые агентства.

Внутренний *HR*-бренд зачастую формируется под влиянием внешних характеристик, однако восприятие этой составляющей в компании зачастую искажено. Руководство нередко сомневается в достоверности информации о рынке труда, предоставляемой сторонними источниками, предпочитая больше доверять отзывам текущих и бывших сотруд-

ников. Именно их мнения играют ключевую роль в формировании имиджа организации среди потенциальных кандидатов. Значение имеет не только то, как компания позиционируется извне, но и то, насколько глубоко сотрудники ощущают свою принадлежность к бренду, что в конечном итоге определяет восприятие организации со стороны внешнего мира.

*HR*-бренд выступает важным инструментом в реализации стратегических целей компании, таких как привлечение экспертов и талантливых специалистов высокого уровня; ускорение процессов найма и уменьшение временных затрат на подбор кадров; обеспечение более точного и эффективного подбора персонала; стимулирование роста рекомендаций и рефералов со стороны текущих сотрудников; активизация вовлеченности команд, что способствует повышению мотивации и повышению производительности благодаря формированию разделяемых ценностей; а также укрепление репутации компании на рынке труда и улучшение ее корпоративного имиджа.

Чтобы понимать, каким образом *HR*-бренд выполняет и решает вышеуказанный набор задач, следует обратиться к характеристике его основных структурных компонентов.

Модель Б. Минчингтона [8] включает в себя следующие ключевые компоненты, формирующие *HR*-бренд: уникальное ценностное предложение для сотрудников (*EVP*), внутренние платформы *HR*-бренда, стратегическая основа бренда как работодателя, а также внешние факторы, влияющие на формирование и развитие стратегии бренда организации на рынке труда. Если схематично изобразить модель Б. Минчингтона, то она будет выглядеть так, как показано на рис. 1.



Рис. 1. Модель *HR*-бренда по Б. Минчингтону

Источник: Минчингтон Б. *HR*-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. — М.: Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.

Как видно на рис. 1, в основе модели (ядро) лежит концепция, представляющая собой ценностное предложение работодателя (*Employee Value Proposition, EVP*), характеризующаяся уникальными, актуальными и убедительными преимуществами, представленными на рис. 2. Именно этот набор выгод выступает ключевым драйвером при привлечении, активном вовлечении и удержании талантливых сотрудников.

Платформа *HR*-бренда, берущая ориентир на сотрудников, служит ключевым ресурсом для управления человеческим капиталом и повышения мотивации команды компании. Она включает в себя ряд важных компонентов, обеспечивающих эффективное взаимодействие и развитие персонала.

1. Процессы найма и интеграции. Рекрутмент включает в себя систематический подбор высококвалифицированных специалистов, охватывая этапы привлечения кандидатов, активного поиска, оценки их компетенций и от-

Компания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стиль коммуникаций, ценности, стабильность</li> <li>• Темпы роста, индустрия</li> </ul>
Люди	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративные мероприятия, стиль менеджмента</li> <li>• Атмосфера в коллективе, качества коллег</li> </ul>
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коучинг, система обучения, международные проекты</li> <li>• Развитие многофункциональности, оценка потенциала</li> </ul>
Работа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обратная связь, самореализация, интересная задача</li> <li>• Технологии, масштаб проектов</li> </ul>
Условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рабочее место, режим работы</li> <li>• Забота о здоровье, баланс жизни и работы</li> </ul>
Вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозрачность з/плата, оценка эффективности, бенефиты</li> <li>• Программы поддержки, системы грейдов, признание</li> </ul>

Рис. 2. Структура ценностного предложения работодателя (EVP)

Источник: Минчингтон Б. *HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты*. – М.: Юнайтед Пресс, 2011. – 280 с.

бора наиболее подходящих претендентов для заполнения вакансий в организации.

2. **Финансовое вознаграждение и пакет социальных льгот.** Материальные стимулы выступают в роли первичных и наиболее осозаемых элементов мотивации, которые воспринимаются и оцениваются каждым кандидатом с особой ясностью и непосредственной очевидностью.
  3. **Путь профессионального развития.** Организации, осознающие важность человеческого потенциала, активно создают условия для карьерного роста своих сотрудников. Они предоставляют прозрачную и доступную информацию о необходимых навыках и компетенциях для продвижения вверх по карьерной лестнице, а также разъясняют условия, связанные с расширением полномочий и ответственности на различных уровнях должностной иерархии. Такой подход стимулирует мотивацию и способствует формированию долгосрочной приверженности к развитию внутри компании.
  4. **Механизмы взаимодействия.** Важно, чтобы в организации эффективно работали системы коммуникации, обеспечивающие бесперебойное обмен информацией и быстрое решение возникающих вопросов. Это включает в себя налаженные каналы связи между руководством и командой, а также внутри сотрудников, что способствует укреплению командного духа и повышению общей эффективности деятельности компании.
  5. **Атмосфера в рабочем пространстве.** Немаловажным нематериальным аспектом для каждого сотрудника является ощущение комфорта на рабочем месте, ведь именно оно занимает значительную долю времени в их повседневной жизни. Создание благоприятной рабочей среды включает в себя физические условия: оптимальную температуру в офисе, современное и исправное оборудование, например, состояние и оснащение персональных компьютеров, а также другие элементы, способствующие продуктивной и приятной работе.
- Воздействие *HR*-брендинга на текущих и будущих сотрудников должно прогнозироваться и моделироваться не в отрыве, а в контексте и условий внешней среды. Именно поэтому, говоря о составных частях *HR*-брендинга организации, следует необходимо отметить: каждый из двух видов *HR*-бренда (внутренний и внешний) включает в себя определённый набор структурных компонентов, которые представлены на рис. 3.
- Область применения *HR*-бренда значительно шире, и его важность для эффективного взаимодействия с кадровым составом организации остается несомненной. Определяя конкретные направления развития и связывая их с тормо-

Внутренний HR-бренд	Внешний HR-бренд
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптация</li> <li>• Миссия/ценности</li> <li>• Корпоративная культура</li> <li>• Внутренние коммуникации</li> <li>• Рабочая среда</li> <li>• Управление эффективностью</li> <li>• Программы для лидеров</li> <li>• Обучение и развитие</li> <li>• Мотивация</li> <li>• Внутрикorporативные конкурсы</li> <li>• Социальные программы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программы продвижения <i>HR</i>-бренда на рынке</li> <li>• Карьерный сайт</li> <li>• Рекрутинговые кампании</li> <li>• Привлечение студентов и выпускников</li> <li>• Коммуникация с кандидатами</li> </ul>

Рис. 3. Структурные компоненты *HR*-бренда организации

Источник: составлено авторами.

зскими механизмами процесса найма, руководство компании усиливает требования к результативности своей деятельности.

### ВЛИЯНИЕ *HR*-БРЕНДА НА РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В своем научном исследовании Е.А. Могилёвкин предлагает системный набор инструментов *HR*-брендинга, которые в основном формируют комплекс мер, направленных не только на создание *HR*-бренда, но и на его последующую работу и развитие. Представленная система изображена на рис. 4.



Рис. 4. Инструменты *HR*-брендинга

Источник: Могилёвкин Е.А. *HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат* / Е.А. Могилёвкин, С.В. Клинков, А.С. Новгородов. – М.: Речь, 2012. – С. 271.

Постепенное расширение сферы влияния *HR*-бренда за пределы внешнего рынка труда и его поэтапная интеграция внутри корпоративных процессов — важнейшие особенности современного развития. Эти тенденции обусловлены сознательным стратегическим подходом, так как в бизнесе преимущественное значение имеют ключевые приоритеты, на которые выстроены все инструменты управления человеческими ресурсами. Для выявления истинных возможностей бренда работодателя необходимо провести более глубокое и всестороннее исследование этой темы.

Целостная концептуальная модель, разработанная С. Баххаусом и К. Тику для объяснения задач брендинга и представленная на рис. 5, в своей базовой форме иллюстрирует взаимосвязанную систему отношений между брендом и его основными целями.

На основании представленной модели, развитие *HR*-бренда происходит через формирование сильной организационной идентичности и культурных ценностей, что способствует укреплению привязанности сотрудников к бренду компании. В результате это ведет к увеличению их мотива-

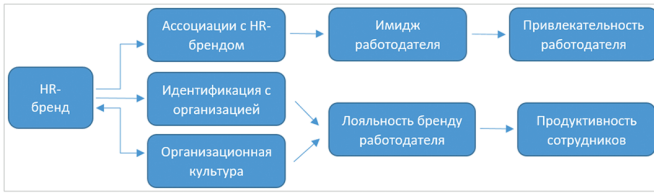


Рис. 5. Модель HR-бренда организации С. Баххаус и К. Тику

Источник: Могилёвкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат / Е.А. Могилёвкин, С.В. Клинков, А.С. Новгородов. – М.: Речь, 2012. – С. 271.

ции, эффективности и степени вовлеченности. Одновременно посредством формирования позитивных ассоциаций, HR-бренд создает уникальный образ работодателя, значительно влияя на его привлекательность для потенциальных специалистов и резюме.

Важно подчеркнуть, что эта модель основывается на принципах социальной идентичности, утверждающих, что одним из ключевых факторов формирования самооценки и самосознания у человека является его принадлежность к определенным социальным группам. Иными словами, репутация выбранной группировки, с которой индивид себя ассоциирует, оказывает значимое влияние на его восприятие себя. В результате при обнаружении потенциальными соискателями информации о положительных чертах бренда работодателя, которые для них лично важны, возрастает вероятность того, что они смогут себя ассоциировать с этим брендом и предпочтут стать его частью.

Модель С. Баххаус и К. Тику в своей основе имеет два блока:

- восприятие компании внешними целевыми аудиториями;
- реальное отношение персонала компании к бренду компании.

Восприятие репутации организации как работодателя, формируемое через опосредованные знания и субъективные впечатления, порождает у потенциальных кандидатов широкий спектр ассоциаций, охватывающих как положительные, так и отрицательные оттенки. Устойчиво позитивный имидж, укрепленный яркими ценностными ориентирами, зачастую достигается посредством активных мер со стороны компании на рынке труда и её умелого позиционирования в качестве привлекательного работодателя. Такой стратегический подход значительно упрощает привлечение талантливых специалистов и способствует повышению эффективности процесса их отбора.

Название работодателя оказывает значительное влияние на формирование корпоративной культуры и индивидуальность организации. В рамках корпоративных ценностей бренд работодателя вводит новые аспекты – экономические, психологические и функциональные – которые отражают уникальные особенности рабочего опыта и условий, предоставляемых сотрудникам. В области организационной идентичности такой бренд способствует укреплению сплоченности внутри коллектива, стимулируя развитие эмоциональной связи сотрудников с компанией и формируя глубокое чувство принадлежности и совместности.

Анализ теоретических аспектов HR-бренда организации позволил определить, что существует тесная взаимосвязь между такими категориями, как HR-бренд и корпоративная культура.

Корпоративная культура организации представляет собой сложный сплав неформальных предположений и убеждений, которые без явных доказательств разделяют все члены

коллектива. Она формирует фундаментальные рамки поведения, принятые большинством сотрудников, выступая в качестве невидимых правил, регулирующих взаимодействия внутри компании. Эта культура проявляется через философию и идеологию управления, системы ценностей и верований, а также через регламенты, оказывая значительное влияние на типы поведения и реакции людей в нестандартных или критических ситуациях. Таким образом, корпоративная культура становится важнейшим инструментом формирования общего понимания и предсказуемости поведения в организации.

Корпоративная культура занимает центральное место в успешной деятельности любой организации, выступая одним из ключевых факторов её конкурентоспособности. Её уникальная особенность заключается в отсутствии возможности количественного измерения: поскольку она носит нематериальный характер, оценить её можно лишь косвенно, через влияние на показатели внутри компании и её привлекательность на рынке труда. Наличие и грамотно выстроенная корпоративная культура существенно повышают «деловую стоимость» организации, делая её более привлекательной для талантливых специалистов. В связи с этим создание и постоянное развитие гармоничной, ясной и отвечающей современным требованиям корпоративной среды должно стать приоритетом для каждого руководителя [13, с. 78].

Одной из важнейших задач HR-бренда является привлечение квалифицированных и конкурентоспособных специалистов. Формирование позитивного имиджа компании на рынке труда становится фундаментальным элементом в достижении этой цели, обеспечивая её узнаваемость и привлекательность для потенциальных сотрудников.

Процесс брендинга – это структурированный и целенаправленный подход к формированию и развитию имиджа компании. Его главная цель состоит в формировании положительного восприятия организации в общественном сознании через создание уникальной идеи, разработку фирменного стиля коммуникаций и комплекса дополнительных элементов. Гармоничное управление брендом помогает компании выделиться на фоне конкурентов, укрепить доверие клиентов и повысить уровень вовлеченности сотрудников, создавая прочную основу для долгосрочного успеха.

Связь между HR-брендом и корпоративной культурой проявляется в мотивационных ценностях, фундаментальных принципах, миссии и стратегическом видении организации, которые раскрывают её внутреннюю суть и уникальность. HR-бренд нацелен на привлечение тех кандидатов, чьи убеждения и ценности созвучны корпоративной атмосфере, способствуя созданию гармоничного и сплоченного коллектива. Ключевым фундаментом ценностных связей внутри организации является принцип партнерства, который исключает любую форму доминирования одной стороны и строится на взаимной открытости, равноправии и взаимовыгодном обмене [14, с. 458].

Формирование и функционирование HR-бренда в организации связано с корпоративной культурой организации, поскольку помогает сформировать целостное восприятие компании, объединяя внешнюю и внутреннюю репутацию.

Некоторые аспекты влияния HR-бренда на корпоративную культуру формулируются следующим образом.

1. В основе сильной корпоративной культуры лежит взаимное доверие и общие приоритеты, что укрепляет сотрудничество и способствует созданию сплоченного коллектива.
2. Мощная корпоративная культура становится магнитом для профессионалов, разделяющих миссию и ценности

- компании. Такие сотрудники чувствуют себя комфортно в корпоративной среде и мотивированы на результат.
3. Эффективная корпоративная культура повышает уровень удовлетворенности работников и их эмоциональную привязанность к компании.
  4. Когда команда чувствует удовлетворение от условий труда и ценит корпоративную культуру, это неизбежно сказывается на их отношении к клиентам. Воодушевленные и мотивированные сотрудники проявляют большую инициативу и компетентность при решении возникающих вопросов.
  5. Создание сильного *HR*-бренда, ориентированного на развитие и обучение персонала, выступает мощным драйвером инновационных инициатив.
  6. Организации с привлекательным имиджем работодателя реже сталкиваются с негативными отзывами или внутренними недовольствами, что уменьшает вероятность возникновения кризисных ситуаций. Такой положительный имидж способствует укреплению доверия и защищает бренд от возможных репутационных потерь.

Формируя мощный бренд, организации ставят перед собой задачу сформировать уникальный образ в восприятии сотрудников, клиентов, партнеров, региональных и профессиональных сообществ, что помогает выделиться на фоне конкурентов. Мощный имидж работодателя способствует созданию сплоченного сообщества единомышленников как внутри организации, так и за её пределами, которые разделяют ценности бренда и активно участвуют в укреплении его репутации через внутренние и внешние коммуникации. На основе внимательного изучения потребностей, ценностей и смыслов разрабатываются уникальные рабочие пространства для профессионалов, чьи знания и компетенции позволяют компаниям и предприятиям достигать высокой конкурентоспособности [15].

Высокая степень влияния *HR*-бренда на развитие корпоративной культуры организации объясняется тем, что восприятие компании как работодателя формируется именно *HR*-брендом, что способствует закреплению ценностей и принципов внутри коллектива, что находит отражение в таком феномене организационного управления, как «корпоративная идентичность».

Теория корпоративной идентичности возникла во второй половине XX в., однако лишь в нынешних условиях, на фоне ускоряющихся социальных преобразований, она вышла за пределы традиционных маркетинговых и рекламных задач. Сегодня корпоративная идентичность превращается в ключевой аспект стратегического управления организацией, играя важную роль в формировании ее внутреннего и внешнего облика.

Корпоративная идентичность, происходящая от латинских слов *corporatio* (объединение) и *identicus* (тождественный), представляет собой уникальное внутреннее и внешнее восприятие сотрудниками и структурой организации своей принадлежности к определенной компании. Она отражает принятие и осознание её философии, ценностных ориентиров, норм и стандартов поведения [16]. Формирование корпоративной идентичности осуществляется посредством комплекса стратегических методов по созданию имиджа и развитию коммуникационных связей, а также включает последовательное знакомство целевых аудиторий с ключевыми целями, миссией и стратегическими направлениями деятельности организации.

Новое понимание корпоративной идентичности обусловлено следующими факторами:

- когда снижается роль традиционных форм идентичности как для отдельного человека, так и для общества в целом;

- когда возникают новые возможности для самореализации и создания уникальной идентичности личности, соответствующей современным тенденциям;
- когда идёт расширение набора инструментов маркетинговых коммуникаций и стратегий брендинга, что в целом значительно усиливает влияние на восприятие ключевых ценностей и ориентиров, которые формируются внутри одной организации и в обществе;
- когда наблюдается рост и развитие новых форм онлайн-коммуникаций, позволяющих пользователям формировать виртуальные самопрезентации, зачастую противоположные или значительно отличающиеся от их реальной жизни;
- когда зарождается внутреннее стремление личности к самопознанию и поиску инновационных способов идентификации, среди которых особенно выделяется установление связи с компанией или организацией;
- когда появляется необходимость не только создавать корпоративную идентичность, но и постоянно ею управлять, её контролировать и анализировать для поддержания большей актуальности и большего соответствия меняющимся требованиям современного мира [17].

*HR*-брендинг играет ключевую роль в современных *HR*-стратегиях, служа мощным инструментом привлечения и удержания талантливых специалистов. Он способствует формированию сплоченной команды высококлассных профессионалов, укрепляет уровень лояльности и мотивации сотрудников, снижая текучесть кадров и обеспечивая стабильность работы организации. Более того, эффективно реализованный *HR*-брендинг стимулирует развитие инновационного и креативного подхода внутри коллектива, создавая благоприятную атмосферу для постоянного роста и совершенствования [18].

Для демонстрации того, каким образом *HR*-бренд организации является фактором формирования корпоративной культуры организации, следует обратиться к практике выстраивания *HR*-бренда отечественными компаниями, однако перед этим охарактеризуем этапы построения *HR*-бренда, этапы *HR*-брендинга.

В условиях современного организационного управления создание и развитие бренда работодателя становятся ключевыми элементами укрепления конкурентных позиций организации. Анализируя существующую научную литературу по данной тематике, можно выявить основные методологические подходы и концептуальные модели, используемые для изучения бренда. На основе этих исследований выделяются ключевые компоненты, составляющие процесс формирования и активного продвижения *HR*-бренда.

1. Созданная концепция имиджа работодателя, отражающая уникальное ценностное предложение.
2. Гармония между внутренним корпоративным имиджем и его внешним восприятием в глазах сотрудников и кандидатов.
3. Продуманная и действенная стратегия управления человеческим потенциалом.
4. Общие представления и согласованное понимание бренда работодателя среди топ-менеджмента и руководящего состава.
5. Согласованность стратегических целей организации и направленности бренда работодателя для достижения устойчивого роста и развития [19, с. 612].

Имидж формируется на основе ассоциативных образов, связанных с компанией. Аналогичный механизм восприятия действует и у будущего сотрудника: ключевым фактором его оценки являются ассоциации, вызываемые брендом в конкретный момент. При этом эти ассоциации могут быть как

благоприятными и вдохновляющими, так и негативными и тормозящими формирование положительного впечатления [20].

Исследование российского рынка труда в аспекте определения стратегий позиционирования и продвижения *HR*-бренда выявило ряд компаний с ярко выраженной и развитой *HR*-имиджевой стратегией. Аналитики, опираясь на практический опыт ведущих организаций, отмечают, что в современных условиях происходят значительные смещения — от технологических аспектов производства к маркетинговым стратегиям, а также к научно-исследовательским и опытно-конструкторским направлениям, управленческим и финансовым практикам, не исключая важную роль управленческих технологий в сфере человеческих ресурсов.

Крупнейшая российская *IT*-группа «Ланит», занимающая ведущее место в индустрии, приняла стратегическое решение создать специализированный внешний портал, чтобы сделать свою привлекательность для потенциальных сотрудников еще выше. В рамках этой инициативы перед компанией стояли задачи: подробно донести до целевой аудитории особенности корпоративной культуры, историю, миссию и ценности «Ланит»; предоставить исчерпывающую информацию о текущих вакансиях и деятельности компании; укрепить доверие и сформировать реалистичные ожидания у будущих коллег; а также создать платформу для общения и взаимодействия с бывшими сотрудниками, для которых «Ланит» остается важной частью жизни. В результате запуск портала значительно повысил эффективность процесса рекрутинга, сократив затраты времени на ознакомление кандидатов с компанией и увеличив количество поступающих резюме.

ООО «Леруа Мерлен Восток» — динамично развивающийся ритейлер, специализирующийся на продаже товаров для строительства и ремонта. В условиях современного рынка компания столкнулась с вызовом: молодая аудитория зачастую воспринимает сферу строительных товаров как не особенно привлекательную и статусную область для профессиональной реализации. В ответ на эту проблему руководство приняло решение о создании инновационной онлайн-игры «Приходи! Оцени! Достигни!», направленной на привлечение молодых специалистов.

Геймплей представляет собой симуляцию рабочей среды: участник погружается в роль сотрудника компании, выполняя повседневные задачи и сталкиваясь с ситуациями, характерными для работы в сфере. Такой подход позволяет молодым кандидатам не только познакомиться с корпоративной культурой и ценностями «Леруа Мерлен Восток», но и понять, насколько их личные убеждения совпадают с нашими приоритетами. По итогам прохождения и набранным очкам потенциальные участники могут отправить свои резюме напрямую через игру, что значительно ускоряет процесс предварительного отбора и формирует базу перспективных кандидатов для дальнейшего развития.

Чтобы установить у сотрудников позитивный образ работодателя, компания ПАО «Тольяттиазот» создала дружелюбную и поддерживающую атмосферу внутри коллектива, что свидетельствует о её открытости и внимательности к работникам. В рамках этого подхода был реализован проект «Совет молодежи», в рамках которого молодые специалисты получили возможность активно участвовать в производственных процессах, что способствовало расширению их профессиональных горизонтов. В результате демонстрируемых мер снизился уровень текучести среди молодых сотрудников, повысилась общая производительность и увеличилась доля высококвалифицированных молодых профессионалов в коллективе.

Для укрепления положительного имиджа среди молодежи ПАО «Аэрофлот» использует краткие, эмоциональные видеоролики, наполненные позитивом. Кроме того, компания организовала внутренний конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии в ПАО «Аэрофлот»», цель которого — подчеркнуть важность и престиж профессий в авиационной индустрии посредством увлекательных видеорассказов о реальных специалистах и их трудах.

Одним из ярких примеров компаний, демонстрирующих ориентированность на создание комфортных условий труда и развитие сильной корпоративной культуры, является широко известная корпорация «Яндекс». Офисы этой компании славятся своей уникальностью и инновационным подходом. В «Яндексе» рабочий график полностью гибкий: сотрудники самостоятельно выбирают, когда им приступать к работе в течение суток, так как офис работает круглосуточно. В компании отсутствует строгий учет отработанных часов, а эффективность труда определяется руководством на основе достигнутых результатов. Для работы вне офиса сотрудники обеспечиваются всем необходимым — современными ноутбуками и сим-картами. Внутри офисных помещений нет обязательного закрепления за рабочим местом — сотрудники свободно передвигаются по пространству, используя свою технику и подключение к *Wi-Fi*, что создает атмосферу свободы и вдохновляет на продуктивную деятельность.

Разработанное *EVP HR*-бренда организации *KASPERSKY* гласит: «Мы делаем всё в твоих интересах, чтобы ты делал всё в интересах безопасного будущего: вкладываемся в образование и поддерживаем развитие как в профессиональной, так и в любой другой сфере; заботимся о здоровье; поддерживаем семью». Как результат работы *EVP HR*-бренда организации в *KASPERSKY* можно привести несколько факторов заботы организации о своих сотрудниках: численность сотрудников более 4000 человек; изучение 10 иностранных языков со скидкой 70%; развитие *hard*- и *soft-skills* за счёт работодателя; страховка для сотрудников и их детей в возрасте до 16 лет; крупная выплата на рождение ребёнка; оплата 30% стоимости фитнес-зала и денежная компенсация на еду.

В конечном итоге уместно сформулировать ряд рекомендаций, которые следует учитывать компаниям при формировании стратегии коммуникации *HR*-бренда.

Во-первых, необходимо наладить тесное взаимодействие между всеми внутренними подразделениями компании, отвечающими за развитие стратегий бренда работодателя, корпоративного и потребительского брендов, а также с внешними партнерами и подрядчиками. Такой подход предполагает соблюдение принципа совместной работы, когда все участники процесса обладают единством понимания целей проекта и активно сотрудничают для их достижения.

Во-вторых, рекомендуется регулярно организовывать исследования внутренней и внешней аудитории, чтобы понять, как таргетированная группа воспринимает *HR*-бренд и соответствует ли он ее ожиданиям и ассоциациям. Это поможет точнее настроить коммуникационные стратегии и укрепить позитивный имидж компании.

В-третьих, развитие креативных концепций для бренда включает не только внешние элементы, такие как качественные характеристики и уникальные способы воздействия на целевую аудиторию, но и все инструменты, способствующие формированию у потенциальных сотрудников правильных ассоциаций с работодателем. Это комплексный подход, направленный на создание запоминающегося имиджа и укрепление положительного восприятия бренда.

В-четвертых, руководителю важно постоянно совершенствовать каналы коммуникации, обеспечивая их максимальную доступность и эффективность. Необходимо придерживаться логичной и поэтапной стратегии, выявлять те направления, где проект дает наибольший возврат от инвестиций в подбор персонала, и, исходя из этого, увеличивать ресурсы в наиболее перспективных областях. Также важно регулярно анализировать результативность вложений и при необходимости оперативно корректировать подходы.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного исследования, анализа собранных данных и их упорядочивания авторы пришли к выводу, что *HR*-бренд представляет собой уникальный образ компании, который с одной стороны формируется для привлечения талантливых специалистов на внешнем рынке труда, а с другой — служит внутренним посланием для сотрудников, укрепляющим их ощущение стабильности и уверенности в перспективах организации. Его нельзя рассматривать как просто элемент корпоративной культуры, скорее, *HR*-бренд следует воспринимать как динамический фактор, который способствует развитию корпоративной культуры организации и формированию внутренней идентичности организации.

Концепция *HR*-бренда состоит из трёх ключевых компонентов: ядра, которое выступает в роли ценностного предложения работодателя (*EVP*); внутренних платформ, служащих инструментами для воплощения корпоративных ценностей внутри организации; и внешних факторов, оказывающих влияние на развитие и укрепление идентичности сотрудников.

Кроме этого, учитывая, что *HR*-бренд подразделяется на два вида — внешний и внутренний, структурные составляющие этой концепции можно распределить по соответствующим группам, каждая из которых выполняет свою уникальную функцию, поскольку цели у каждого типа *HR*-бренда отличаются. Например, структура внешнего *HR*-бренда может включать в себя такие элементы, как рекрутинговые кампании и программы продвижения бренда на рынке труда. В то же время внешний *HR*-бренд отражает корпоративную культуру, внутреннюю среду и особенности внутриорганизационной коммуникации, которые формируют восприятие компании за пределами организации.

Между *HR*-брендом и корпоративной культурой существует тесная и динамичная связь: сильный и привлекательный *HR*-бренд, привлекающий талантливых и квалифицированных специалистов, активно влияет на формирование внутренней атмосферы компании. В свою очередь, корпоративная культура не только отражает созданный образ работодателя, но и способствует его закреплению в сознании сотрудников, создавая устойчивую и гармоничную организационную идентичность.

Данная взаимосвязь между *HR*-брендом и корпоративной культурой находит отражение в корпоративной идентичности — отождествлении сотрудником себя частью организации. Корпоративная идентичность заключается в том, что сотрудник разделяет ценности и философию организации, которые заложены в корпоративной культуре, которая в свою очередь служит фундаментом для образа, формируемого *HR*-брендом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Barrow S., Ambler T. The Employer Brand // *Journal of Brand Management*. 1996, vol. 4, no. 3, pp. 185–206.
2. Арькова Т.Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы *HR*-брендинга [Текст] / Т.Ю. Арькова // *Вестник Астраханского государственного технического университета*. Серия: Экономика. — 2011. — № 1. — С. 62–66.
3. Иванова С.М. Оценка стоимости бренда работодателя [Текст] / С.М. Иванова // *Составляющие научно-технического прогресса*. — 2012. — № 4. — С. 3.
4. Осовицкая Н. *HR #digital #бренд #аналитика #маркетинг* [Текст] / Н. Осовицкая. — СПб.: Питер, 2019. — 400 с.
5. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации [Текст] / Д.Г. Кучеров, Е.К. Завьялов // *Менеджмент*. — 2013. — № 4. — С. 10–21.
6. Lloyd S. Brangling from the inside out (англ.). *Business Review: журнал*. 2002, vol. 24, no. 10, p. 64.
7. Walker P., Higgins A. Employer branding; a no-nonsense approach [Электронный ресурс]. London: GuideCIPD, 2007. URL: <http://www.cipd.co.uk>
8. Минчингтон Б. *HR*-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты [Текст] / Б. Минчингтон. — М.: Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: учебник / М. Армстронг, С. Тейлор. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 1040 с.
10. Ерыгина А.В. Инструменты формирования внешнего и внутреннего *HR*-бренда [Текст] / А.В. Ерыгина // *Управление персоналом интеллектуальными ресурсами в России*. — 2020. — № 4. — С. 79–83.
11. Мансуров Р.Е. *HR*-брендинг. Как повысить эффективность персонала [Текст] / Р.Е. Мансуров. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 224 с.
12. Могилёвкин Е.А. *HR*-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат [Текст] / Е.А. Могилёвкин, С.В. Клинов, А.С. Новородов. — М.: Речь, 2012. — 320 с.
13. Щанина Е.В. Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях [Текст] / Е.В. Щанина, Е.В. Щанина // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2023. — Т. 12. — № 4. — С. 77–80. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-4-77-80
14. Бикметов Е.Ю. Ключевые стратегические решения в маркетинговом управлении [Текст] / Е.Ю. Бикметов, Е.В. Кузнецова, С.А. Ларцева, И.Я. Рувенный // *Евразийский юридический журнал*. — 2022. — № 8. — С. 457–459.
15. Вельмисова Д.В. Организационная идентичность в системе управления брендом работодателя [Текст] / Д.В. Вельмисова // *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*. — 2024. — № 3. — С. 95–103.
16. Куприянов С.А. Корпоративная идентичность сотрудников бизнес-организаций в России [Текст]: автореф. дисс. ... канд. социол. наук / С.А. Куприянов. — Ростов н/Д: Изд-во Института управления, бизнеса и права, 2012. — 27 с.
17. Крылов А.Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Крылов. — М.: Изд-во Национального института бизнеса, 2014. — 226 с.
18. Любина В.А. Формирование корпоративного бренда компании как признака ее узнаваемости на рынке труда [Текст] / В.А. Любина, Н.С. Михайлова // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2021. — Т. 10. — № 1. — С. 11–17.

19. Царёва Н.А. Формирование бренда работодателя как механизм развития кадрового потенциала организации [Текст] / Н.А. Царёва, Л.А. Лисица // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 3. — С. 610–616.
20. Думнов В.Б. Основные подходы к определению HR-брендинга [Текст] / В.Б. Думнов, Л.Н. Федотов // Качество жизни населения в современном российском обществе: социокультурные и социально-экономические аспекты: Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 25 декабря 2020 года / Под ред. Г.Б. Кошарной. — Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2020. — С. 137–141.

## REFERENCES

- Barrow S., Ambler T. The Employer Brand // Journal of Brand Management. 1996, vol. 4, no. 3, pp. 185–206.
- Arkova T.Yu. Human Resource Management of the Organization Based on the HR Branding System // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2011, no. 1, pp. 62–66.
- Ivanova S.M. Evaluation of the Employer Brand Value // Components of Scientific and Technological Progress. 2012, no. 4, p. 3.
- Osovitskaya N. HR #digital #brand #analytics #marketing. SPb.: Piter, 2019. 400 p.
- Kucherov D.G. Employer brand in the human resource management system of an organization / D.G. Kucherov, E.K. Zavyalov // Management. 2013, no. 4, pp. 10–21.
- Lloyd S. Branding from the inside out (English). Business Review: magazine. 2002, vol. 24, no. 10, p. 64.
- Walker P., Higgins A. Employer branding; a no-nonsense approach. [Electronic resource]. London: GuideCIPD, 2007. URL: <http://www.cipd.co.uk>
- Minchington B. HR brand: how to become a leader. Building a dream company. M.: United Press, 2011. 280 p.
- Armstrong M. Human Resource Management Practice / M. Armstrong, S. Taylor. 14<sup>th</sup> ed. SPb: Piter, 2018. 1040 p.
- Erygina A.V. Tools for Forming an External and Internal HR Brand // Personnel Management with Intellectual Resources in Russia. 2020, no. 4, pp. 79–83.
- Mansurov R.E. HR Branding. How to Improve Personnel Efficiency. SPb.: BHV-Petersburg, 2011. 224 p.
- Mogilevkin E.A. HR Tools: Practical Assessment. How to identify employees who can deliver maximum results / E.A. Mogilevkin, S.V. Klinkov, A.S. Novgorodov. M.: Rech, 2012. 320 p.
- Shanina E.V. Corporate culture and employer brand in modern conditions / E.V. Shanina, E.V. Shanina // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2023, vol. 12, no. 4, pp. 77–80. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-4-77-80
- Bikmetov E.Yu. Key strategic decisions in marketing management / E.Yu. Bikmetov, E.V. Kuznetsova, S.A. Lartseva, I.Ya. Ruvenny // Eurasian Law Journal. 2022, no. 8, pp. 457–459.
- Velmisova D.V. Organizational identity in the employer brand management system // D.V. Velmisova // Telescope: journal of sociological and marketing research. 2024, no. 3, pp. 95–103.
- Kupriyanov S.A. Corporate identity of employees of business organizations in Russia: abstract of diss. ... cand. sociol. sci. Rostov-on-Don: Institute of Management, Business and Law, 2012. 27 p.
- Krylov A.N. Corporate identity for managers and marketers. M.: Publishing house of the National Institute of Business, 2014. 226 p.
- Lyubina V.A. Formation of a company's corporate brand as a sign of its recognition in the labor market / V.A. Lyubina, N.S. Mikhailova // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2021, vol. 10, no. 1, pp. 11–17.
- Tsareva N.A. Formation of an employer brand as a mechanism for developing the organization's human resources potential / N.A. Tsareva, L.A. Lisitsa // Natural Sciences and Humanities. 2024, no. 3, pp. 610–616.
- Dumnov V.B. Basic approaches to defining HR branding / V.B. Dumnov, L.N. Fedotov // Quality of life of the population in modern Russian society: socio-cultural and socio-economic aspects: Collection of articles based on the materials of the All-Russian scientific and practical conference, Penza, December 25, 2020 / Edited by G.B. Kosharnaya. Penza: Penza State University, 2020, pp. 137–141.

Боковня А.Е.

## МОТИВАЦИЯ — ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВИРУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ И СОЗДАНИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ КОМПАНИИ)

М.: ИНФРА-М, 2025. 144 с.

*Книга представляет собой подробную, всесторонне теоретически и практически обоснованную действенную модель мотивационной системы, созданную автором для человеческих ресурсов различных категорий на основании многолетнего опыта работы директором по персоналу в российских и зарубежных компаниях. Работа будет представлять интерес в области теории и практики менеджмента для руководителей компаний, директоров и руководителей по персоналу. Вы пройдёте через все стадии создания команды мечты и научитесь управлять изменениями с ловкостью опытного лидера. Попутно вы получите практические советы: как заботиться о себе и не выгорать в процессе, понимать людей, управлять своим состоянием и работать с ограничивающими убеждениями.*

