

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 4(65). С. 74–82  
*Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;4(65):74–82

Научная статья  
УДК 339.138  
doi: 10.47598/2078-9025-2024-4-65-74-82

## АНАЛИЗ ПРАКТИК ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА

**Диана Маратовна Диваева<sup>1✉</sup>, Ксения Александровна Данилова<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Институт экономики и управления Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия  
<sup>1</sup>divaevadd@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0009-0001-8596-6001>  
<sup>2</sup>k.a.danilova@urfu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6778-6672>

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема высокой текучести кадров в розничной торговле и необходимость формирования сильного HR-бренда для ее решения. Автор предлагает новые подходы к HR-брендингу, адаптированные к специфике отрасли, и анализирует лучшие практики ведущих компаний. Исследование показывает, что эффективный HR-бренд способствует снижению текучести, улучшению финансовых показателей и повышению удовлетворенности сотрудников. Статья будет интересна специалистам в области управления персоналом, маркетинга и руководителям розничных компаний.

**Ключевые слова:** HR-бренд, текучесть персонала, розничная торговля, удержание персонала, маркетинг персонала, лояльность персонала, вовлеченность персонала

**Для цитирования:** Диваева Д. М., Данилова Д. К. Анализ практик использования маркетинговых инструментов формирования HR-бренда // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 4 (65). С. 74–82. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2024-4-65-74-82>.

Research article

## ANALYSIS OF THE PRACTICE OF USING MARKETING TOOLS FOR HR BRAND FORMATION

**Diana M. Divaeva<sup>1✉</sup>, Ksenia A. Danilova<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Institute of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia  
<sup>1</sup>divaevadd@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0009-0001-8596-6001>  
<sup>2</sup>k.a.danilova@urfu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6778-6672>

**Abstract.** Modern organizations face challenges in attracting and retaining staff. In a highly competitive environment, it is necessary to strengthen the HR brand, which allows you to reduce the cost of recruiting staff and increase the efficiency of staff work. The purpose of the study is to analyze the best practices of using marketing tools for HR brand formation in the retail sector and the impact of branding on reducing staff turnover. The results demonstrate that a strong HR brand reduces recruitment costs, improves financial performance and increases employee satisfaction.

**Keywords:** HR-brand, staff turnover, retail, staff retention, staff marketing, staff loyalty, staff engagement

**For citation:** Divaeva D. M., Danilova K. A. Analysis of the practice of using marketing tools for HR brand formation. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;(4(65)):74–82. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2024-4-65-74-82>.

Актуальность темы исследования обусловлена высокой текучестью кадров в сфере розничной торговли, что негативно сказывается на производительности и финансовых показателях компаний. В условиях усиленной конкуренции на рынке труда, особенно в период 2020–2024 гг., формирование положительного HR-бренда становится необходимым инструментом для удержания сотрудников.

Литературный обзор показывает, что многие авторы, такие как Ю. Г. Бацулин [1], Н. А. Царева [2] уделяют внимание проблеме текучести кадров, однако недостаточно исследованы конкретные методики формирования HR-бренда. Они подчеркивают важность HR-бренда для улучшения кадровых процессов, но не предлагают конкретных стратегий.

Научный пробел заключается в недостаточной разработке стратегий HR-брендинга, адаптированных к специфике розничной торговли. Сфера розничной торговли традиционно отличается высоким уровнем текучести персонала, большинство сотрудников рассматривают работу как временную на период обучения в университете или формирования опыта. Высокая конкуренция на рынке труда вызывает проблему текучести кадров. Сотрудники покидают свои рабочие места в поисках лучших условий и возможностей. Текучесть кадров приводит к потере опыта, затратам на обучение новых сотрудников и снижению производительности.

Стресс-период 2020–2024 гг. и связанные с ними тренды на усиление «рынка кандидатов» в разных отраслях только усилили указанную проблематику для организаций сферы розничной торговли. В работе Д. Н. Ткач проблема текучести кадров рассматривается в контексте цифровизации розничной торговли, подчеркивается, что изменения в сфере и внедрение новых технологий создают дополнительные возможности для удержания сотрудников [3]. По данным аналитики рынка труда HeadHunter конкуренция за персонал в сфере розничной торговли в 2023 году достигла рекордного уровня — 1,1 резюме на 1 вакансию (более чем в 2 раза меньше соискателей, чем в 2022 году).

В данной работе будет рассмотрена необходимость формирования положительного HR-бренда для регулирования текучести персонала. Научная новизна заключается в пред-

ложении новых подходов к HR-брендингу, учитывающих специфику отрасли. Авторская гипотеза состоит в том, что сильный HR-бренд может значительно снизить текучесть кадров и улучшить финансовые показатели компании.

Методология исследования включает анализ теоретических подходов, изучение лучших практик HR-брендинга в ведущих компаниях и проведение эмпирического исследования в розничной торговле.

Сильный HR-бренд позволяет экономить на привлечении персонала, поскольку компания с сильным брендом может нанять продавцов в 2,5 раза быстрее и дешевле, чем конкуренты, как отмечает директор бренд-центра hh.ru Н. Осовицкая. Вместе с тем работа над HR-брендом позволяет улучшать и иные финансовые показатели. Так, исследование Британского института экономической безопасности показало, что рост удовлетворенности сотрудников на 1 пункт по 5-балльной шкале увеличивает продажи на 9%, а в банках с высоким уровнем удовлетворенности сотрудников на 20% больше лояльных клиентов [4].

Анализ теоретических подходов позволил нам сделать вывод о том, что несмотря на довольно многочисленные исследования, авторы уделяют недостаточное внимание формированию конкретных методик и стратегий развития HR-бренда. Так, Ю. Г. Бацулин считает высокую текучесть персонала стимулом для организаций уделять больше внимания управлению брендом работодателя [1]. Н. А. Царева отмечает, что бренд работодателя влияет на кадровые процессы, совершенствуя их, включая привлечение, отбор, адаптацию, развитие и удержание персонала [2]. Оценка HR-бренда позволяет диагностировать текущее состояние персонала и оценить риски увеличения текучести. В. Н. Белкин определяет снижение текучести кадров как задачу и преимущество работы над брендом работодателя [5]. Кроме того, при разработке подходов исследователями не всегда учтена специфика отраслей, связанная с нормами текучести и особенностями работы с персоналом, требующими уникального подхода к формированию HR-бренда.

Особенно остро стоит вопрос механизмов работы над HR-брендом для снижения текучести кадров в розничной торговле, которая

воспринимается соискателями как менее привлекательная для трудоустройства. В своем исследовании авторы С. Корчагина, М. Плутова и С. Царегородцева отмечают, что розничный персонал склонен менять работу в одной торговой сети на другую даже при одинаковом уровне зарплаты [6]. Возможно, именно в сфере предлагаемых условий труда заключается ключевое конкурентное преимущество между торговыми компаниями. Эксперты розничной торговли подчеркивают, что борьба с текучестью не может ограничиваться только повышением зарплат. Необходимы программы по удержанию ценных сотрудников, которые помогут им чувствовать свою важность и бороться с негативным имиджем массовых профессий. По нашему мнению, значимой является также помощь сотрудникам в преодолении профессионального выгорания, тесно связанного с работой с большими потоками людей.

Е. Ю. Шубина в своей работе отмечает модель ценностного предложения работодателя Employer Value Proposition (EVP), которая включает девять ключевых параметров: интересная работа, карьерный рост, оклад, поддержка личностных ценностей, возможность развиваться профессионально, приятная рабочая обстановка, ориентация на этику и честность, предоставление широких возможностей и гибкость рабочего процесса [7]. Однако в контексте массового персонала и розничной торговли эта модель имеет свои ограничения. Например, такие параметры, как интересная работа и карьерный рост, могут быть менее применимы к массовым профессиям, которые часто воспринимаются как временные и не предполагают значительного профессионального развития, либо могут быть значимы только для определенного процента соискателей, которые убеждены в том, что с начальных позиций и без опыта работы можно действительно подняться по карьерной лестнице. Оклад и гибкость рабочего процесса также могут быть ограничены из-за стандартных условий труда в розничной торговле. Кроме того, поддержка личностных ценностей и ориентация на этику и честность могут не всегда быть приоритетом для сотрудников, работающих на начальных позициях. Это связано с тем, что для многих работников на этих позициях основ-

ными факторами выбора работы могут быть стабильность занятости, уровень заработной платы и гибкость графика. В условиях, когда сотрудники сосредоточены на удовлетворении базовых потребностей, такие элементы, как корпоративная культура и этические стандарты компании, могут восприниматься как менее значимые. Это не означает, что они не важны, но в иерархии потребностей они могут уступать более насущным вопросам.

С 2020 года рынок труда стал сложным и нестабильным из-за высокой конкуренции и влияния социальных и политических факторов. Развитие HR-бренда стало особенно важным в период пандемии COVID-19, когда персонал адаптировался к новым условиям работы и возрос интерес к дистанционной работе. Исследования демонстрируют, что приоритетными направлениями в работе HR-бренда стали:

- 1) отзывы бывших и текущих сотрудников, так как соискателям важна обстановка в коллективе и достоверность информации о компании;
- 2) прозрачная программа карьерного развития и соответствие миссии компании взглядам сотрудников;
- 3) наличие добровольного медицинского страхования, так как пандемия COVID-19 усилила тренд на поддержку здоровья.

С целью более детального понимания сущности подходов к формированию HR-бренда рассмотрим определения термина, представленные в литературных источниках. Существует несколько подходов к определению HR-бренда, авторы акцентируют внимание на различных аспектах. С. Бэрроу и Т. Амблер определяют HR-бренд как «совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним» [8]. Авторы рассматривают применение маркетинговых технологий на рынке труда, где продуктом является работа, а целевая аудитория — соискатели, но не затрагивает особенности работы с действующим персоналом.

С. Иванова определяет HR-бренд как «известный образ, который сложился у работающих и потенциальных сотрудников организации, общественности, представителей профес-

сионального сообщества, рекрутинговых компаний, государственных служб (например, занятости), коммерческих компаний относительно организации, обладающей уникальными качественными характеристиками на рынке труда, доведенными до сознания существующих и потенциальных сотрудников таким образом, чтобы единожды поступив на работу в данной организации, они стали ее приверженцами» [9]. Определение С. Ивановой акцентирует внимание на приверженности персонала и уникальности бренда работодателя, но не конкретизирует, что значит «образ».

В российской практике термин «HR-бренд» вошел в обиход специалистов произвольно. Ряд экспертов считают, что термины «HR-бренд» и «бренд работодателя» не взаимозаменяемы, другие синонимируют данные понятия, что вызывает проблемы в бизнес-коммуникации. В отечественной литературе указанные понятия часто используются вместе, а в зарубежной — предпочтение отдается термину «*employer brand*» («бренд работодателя»).

Также были рассмотрены подходы к определению авторов Д. К. Цыгвинцевой [10], Д. М. Романовой и В. В. Лизовской [11], Е. В. Щаниных [12], систематизация и обобщение которых позволило нам сформулировать следующие выводы:

1. Для развития HR-бренда необходим комплекс мероприятий для создания положительного имиджа;
2. Главные задачи HR-брендинга — привлечение и удержание персонала решаются за счет выявления и формирования выгод для сотрудников;
3. HR-бренд помогает не только укомплектовать компанию персоналом, но и повысить эффективность ее деятельности.

Как было указано выше, большинство подходов фокусируются на общих принципах и стратегиях, не учитывая особенности для разных категорий персонала или отраслей. Если HR-бренд — это образ работодателя в глазах всех сотрудников, то почему забастовки происходят в определенных группах, как, например, в компаниях Ford, GM и Stellantis в 2023 году? Это указывает на необходимость более комплексного определения HR-бренда, адаптиро-

ванного к конкретным условиям отрасли и потребностям различных групп сотрудников.

Бренд работодателя включает два компонента: маркетинговый и HR. Маркетинговая часть охватывает позиционирование компании, ее имидж и узнаваемость. Маркетинг персонала использует маркетинговые стратегии для привлечения, удержания и развития сотрудников. В этом подходе трудоустройство в компании становится продуктом, а сотрудники — потребителями. Работа с маркетинговой составляющей бренда работодателя направлена на формирование у целевой аудитории понимания корпоративной культуры и внутренней жизни компании. Исследования также отмечают, что HR-маркетинг отвечает за выявление потребностей бизнеса и привлечение сотрудников с определенными личностными качествами и навыками. При этом HR-составляющая бренда работодателя ориентирована на создание положительного опыта работы для сотрудников и направлена на разработку и реализацию стратегий по привлечению, удержанию и развитию талантов, включая систему оплаты, бенефиты и компенсации.

Н. А. Царева выделяет два направления управления брендом работодателя: 1) внутренний брендинг — мероприятия для изучения восприятия компании ее сотрудниками; 2) внешний брендинг — мероприятия для привлечения потенциальных сотрудников через выбранные каналы коммуникации.

Розничная торговля, напрямую взаимодействующая с потребителями, сталкивается с уникальными вызовами в формировании HR-бренда. В отличие от других секторов, здесь важна не только техническая компетентность, но и качество взаимодействия с клиентами. В условиях конкуренции за таланты компаниям недостаточно развивать только общий бренд, необходимо также укреплять HR-бренд. Лояльный потребитель, услышав о негативном опыте работы, вряд ли откликнется на вакансию данной компании.

Иностранные авторы выделяют несколько причин высокой текучести в ритейле: сложности карьерного роста, временное трудоустройство студентов и низкие барьеры выхода. Студенты часто соглашаются на низкооплачиваемую работу, пока не найдут более выгодное

предложение. Конкурентный рынок с высоким предложением работы и низкими зарплатами способствует легкому переходу сотрудников на аналогичные позиции. Разобрав причины высокой текучести в ритейле, можно сделать вывод, что задачей формирования ценностного предложения работодателя в сфере торговли должно быть увеличение уровней лояльности, вовлеченности и приверженности.

В современных условиях розничной торговли, где конкуренция за квалифицированные кадры становится все более острой, понимание ожиданий сотрудников и предложений работодателей приобретает особую значимость. Для успешного формирования HR-бренда и снижения текучести кадров необходимо учитывать ключевые факторы, влияющие на выбор сотрудников. Далее представим анализ требований сотрудников и предложений компаний.

В рамках данного исследования был проведен анализ работ Ю. А. Мицкевича и И. Г. Носыревой, которые в 2023 году опубликовали результаты аудита торгового персонала с использованием анкетирования [13] с участием 100 респондентов, из которых 84 предоставили ответы на вопросы анкеты. Кроме того, в работе были рассмотрены выводы С. Корчагиной, М. Плutowой, С. Царегородцевой, которые также исследовали предпочтения персонала розничной торговли [14]. С целью выявления общих тенденций и современных предпочтений персонала розничной торговли проведен сравнительный анализ выводов всех упомянутых авторов. Также было рассмотрено исследование бизнес-журнала «Retail.ru», которое сделало выводы о том, что может «отпугнуть» соискателей.

На основе анализа можно сделать следующие выводы о предпочтениях и «болях» сотрудников розничной торговли:

- сотрудники придают большое значение благоприятной атмосфере в коллективе, что существенно влияет на их решение остаться в компании;
- высокая нагрузка и многозадачность вызывают недовольство среди сотрудников, что приводит к повышенной текучести кадров;
- недовольство уровнем оплаты труда, особенно в условиях переработок, является одной из основных причин смены места работы;

- возможность карьерного роста является важным фактором для сотрудников, влияющим на их удовлетворенность работой;

- кандидаты отдают предпочтение более крупным торговым сетям, зарекомендовавшим себя на рынке, нежели мелким;

- высокая зарплата, указанная в вакансии и не соответствующая той, что раскрывается на собеседовании, грозит потерей кандидатов наравне с отсутствием официального трудоустройства;

- соискатели склонны искать отзывы о компаниях и больше доверяют компаниям с устойчивой репутацией.

На основе этого при разработке мероприятий HR-бренда предлагается обратить внимание на следующие аспекты:

1. Уровень заработной платы часто остается одинаковым в магазинах с разным товарооборотом, что вызывает недовольство среди сотрудников, поэтому при формировании материальной мотивации необходимо учитывать показатели каждого торгового объекта (товарооборот, выручка, проходимость и т.д.), что позволит более справедливо распределять ресурсы и удовлетворять ожидания сотрудников;

2. Высокая нагрузка и многозадачность без дополнительной компенсации приводят к снижению удовлетворенности сотрудников;

3. Сотрудники находят друзей на работе, что способствует положительному восприятию коллектива, но не компенсирует недостатки условий труда;

4. Создание четких карьерных траекторий и возможностей для профессионального развития будет способствовать удержанию талантливых сотрудников и повышению их мотивации.

Проанализируем также управленческие практики, к которым прибегают компании ритейла для решения указанных задач. Компания IKEA является мировым примером сильного бренда работодателя в торговле, бренд работодателя определяют демократические принципы дизайна, ценности кандидата важнее опыта работы и квалификации и должны соответствовать ценностям компании.

ИКЕА придерживается в отношении сотрудников «принципов человечности»:

- дает гарантии в предоставлении минимальных рабочих часов;

- берет на себя обязательство платить «прожиточный минимум»;

- компания полна решимости обеспечить возможности для сотрудников по реализации их личного потенциала (индивидуальные траектории обучения и т. п.).

Исследователи [15] назвали данную модель управления брендом гуманистической и перечислили ее основные характеристики: каждый работник рассматривается как личность; рассматриваются внутренняя, внешняя и просоциальная мотивация; применяется позитивное и негативное мотивационное обучение; поощряются взаимозависимые и преданные своему делу таланты.

Премия «Retail Employer of the Year» проводится более десяти лет и является престижной наградой в розничной торговле. В 2021 году первое место заняла компания UNIQLO, одна из ведущих мировых компаний в сфере розничной торговли одеждой, известная не только качественным и доступным ассортиментом, но и уникальным подходом к управлению персоналом. В основе HR-стратегии компании лежат принципы предоставления сотрудникам возможностей участвовать в глобальных проектах, работать на разных рынках и брать на себя роли в различных функциональных областях бизнеса. В UNIQLO убеждены, что потребительский бренд и его узнаваемость являются ключевыми инструментами для формирования сильного HR-бренда. Высокая узнаваемость бренда создает положительное восприятие компании как работодателя, привлекая талантливых кандидатов. Исследование HeadHunter за 2015 год среди 3162 работающих россиян показало, что 47 % сотрудников выбирают работодателя из-за лояльности к продукции компании, что также влияет на качество продукта.

Одним из выдающихся инструментов управления вовлеченностью UNIQLO является программа Manager Candidate Graduate Program, которая предоставляет сотрудникам быстрый путь к должности менеджера. Несмотря на сложность, она предлагает высокие перспективы, и многие участники становятся ключевыми бизнес-лидерами компании. Эта программа решает проблемы восприятия работы как временной и текучести кадров, предлагая реальные возможности для долгосрочной карье-

ры, и борется с вышеупомянутой репутацией такой работы как «временной».

Еще один важный инструмент UNIQLO — принцип управления «Global One — Zen-in Keiei», что означает «Каждый как руководитель бизнеса», сотрудники поощряются к участию в принятии решений и могут использовать внутренние платформы для проверки состояния продаж и запасов в любой точке мира. Эти данные доступны круглосуточно и помогают выявлять возможности и проблемы, пересматривая операции ежедневно.

Подытоживая, систематизируем основные элементы HR-стратегии UNIQLO:

- привлечение талантливых кандидатов за счет положительного восприятия компании как работодателя;

- быстрый карьерный рост и реальные возможности для долгосрочной карьеры как решение проблем текучести кадров;

- поощрение участия сотрудников в принятии управленческих решений и использование внутренних платформ для мониторинга и улучшения операций.

Zara — один из самых успешных брендов в мире розничной торговли модной одеждой, входит в состав холдинговой компании Inditex. Развитие бренда работодателя является элементом стратегии устойчивого развития компании. В компании придерживаются принципа «приверженность людям», согласно которому обеспечивается общее видение ценностей, основанное на устойчивости, через профессиональное развитие, равенство, многообразие и волонтерство.

Для Zara характерны:

- 1) предпринимательская культура: Zara привлекает молодых и быстро продвигает их по карьерной лестнице, поощряя принятие риска и быстрое внедрение;

- 2) свобода и ответственность: менеджеры магазинов имеют полную свободу и контроль над операциями, с четкими целями и мотивационной схемой компенсации;

- 3) развитие талантов: комплексные программы обучения и периодическое дополнительное обучение для сотрудников, выбранных для продвижения;

- 4) плоская организационная структура: минимальное количество управленческих уров-

ней для быстрой коммуникации и принятия решений;

5) клиентоориентированность: постоянная двусторонняя связь между отделами продаж, маркетинга и дизайна для точного понимания потребностей клиентов;

6) децентрализованное принятие решений: сотрудники Zara имеют независимость в утверждении продуктов и кампаний на основе данных о популярных стилях, что позволяет быстро реагировать на изменения в предпочтениях клиентов и принимать решения без длительных согласований;

7) упор на гигиенический фактор мотивации — заработную плату: в 2023 году компания увеличила заработную плату почти 28 000 работников своих магазинов в Испании примерно на 20%. Согласно годовому отчету, во всем мире заработная плата 161 281 сотрудника Inditex выросла на 9%, достигнув среднегодового значения в 28 726 евро. Благодаря этим мерам Zara смогла создать мотивированную и лояльную команду, что напрямую повлияло на качество обслуживания клиентов и эффективность работы магазинов, а в 2024 году позволило достичь рекордных значений продаж в Испании.

Рассмотренные компании IKEA, UNIQLO и Zara используют схожие инструменты для создания сильного HR-бренда, включая ценности и культуру, развитие и обучение сотрудников, вовлечение сотрудников в принятие бизнес-решений, мотивацию и компенсацию, организационную структуру и клиентоориентированность. Эти инструменты помогают привлекать и удерживать талантливых сотрудников, что напрямую влияет на успех и устойчивое развитие бизнеса.

Разобрав лучшие практики HR-брендов в сфере розничной торговли, можно найти связь с рассмотренными теоретическими аспектами HR-бренда:

– вызовы современных тенденций находят отражение в HR-брендах компаний, являющихся примерами гуманистических моделей управления брендом, т.е. социальной ответственности компании перед сотрудниками;

– развитие HR-бренда позволяет компании повысить эффективность своих показателей, в том числе финансовых;

– текучесть кадров возможно снизить с помощью программ по развитию карьеры молодых сотрудников и избежать восприятия массовых профессий как «временных»;

– комплексное использование мероприятий внутреннего и внешнего HR-брендинга позволяет компаниям решать главные задачи привлечения и удержания талантливого персонала.

На основе рассмотренных практик компаний и существующей теоретической базы авторами предложен расширенный вариант модели EVP HR-бренда, адаптированный под массовые профессии:

1. Стабильность занятости: обеспечение уверенности в долгосрочной занятости и снижение беспокойства о возможных сокращениях;

2. Конкурентоспособная заработная плата: предоставление справедливой и конкурентоспособной оплаты труда, которая соответствует рыночным стандартам и учитывает вклад каждого сотрудника;

3. Гибкость графика: возможность выбора удобного графика работы позволяет сотрудникам лучше соблюдать баланс между работой и личной жизнью;

4. Программы карьерного роста: разработка четких карьерных траекторий и возможностей для профессионального развития, чтобы сотрудники на массовых позициях могли видеть перспективы роста в компании, что решает проблему восприятия массовых профессий как временных;

5. Поддержка и обучение: регулярное обучение и развитие навыков помогают сотрудникам улучшать свои профессиональные компетенции и повышать свою ценность на рынке труда;

6. Признание и вознаграждение: введение систем признания и вознаграждения за достижения и вклад в работу, что способствует повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников и решает проблему недостатка мотивации;

7. Открытость руководства и развитие предпринимательской культуры: позволяют сотрудникам участвовать в управлении и оперативно реагировать на изменения, развивать инициативность и приверженность делу, повышают ценность профессии;

8. Этика и честность: поддержание высоких стандартов этики и честности в отношениях с сотрудниками способствует формированию доверия и лояльности

9. Социальная ответственность: вовлечение сотрудников в инициативы, направленные на улучшение общества и окружающей среды, повышают их гордость за работу в компании.

На основе анализа практик компаний IKEA, UNIQLO и Zara выявлены ключевые проблемы, связанные с высокой текучестью кадров в розничной торговле, и предложены конкретные рекомендации по их решению. Основные проблемы включают недостаточное внимание к развитию HR-бренда и восприятие массовых профессий как временных. Авторы рекомендуют внедрение программ карьерного роста, таких как развитие и обучение со-

трудников, а также вовлечение их в принятие бизнес-решений. Комплексное использование мероприятий внутреннего и внешнего HR-брендинга, включая ценности и культуру компании, мотивацию и компенсацию, способствует привлечению и удержанию талантливых сотрудников. Также подчеркивается важность социальной ответственности и гуманистических моделей управления, что отражается в успешных примерах рассмотренных компаний. Авторами предложена расширенная модель EVP, адаптированная для массовых профессий. Возможные направления дальнейших исследований включают изучение влияния HR-бренда на долгосрочную лояльность сотрудников и адаптацию стратегий брендинга к различным секторам розничной торговли.

#### Список источников

1. Бацулин Ю. Г. Управление брендом работодателя // Гуманитарный научный журнал. 2021. № 3. С. 75–79.
2. Царева Н. А. Бренд работодателя: разработка инструментария диагностики // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. № 4(29). С. 383–387.
3. Ткач Д. Н. Некоторые аспекты развития розничной торговли в условиях цифровых трендов // Альманах «Крым». 2023. № 39. С. 45–53.
4. Громова Н. В. HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний // Современная конкуренция. 2016. Т. 10, № 1(55). С. 43–53.
5. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Теория и практика HR-бренд работодателя // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. № 4. С. 156–165.
6. Корчагина С., Плутова М., Царегородцева С. Кадровый голод или конкуренция на рынке труда среди торговых сетей // Экономика и управление. 2022. № 2(164). С. 129–133.
7. Шубина Е. Ю. Формирование современной модели ценностного предложения работодателя в условиях глобальной трансформации рынка труда // Социально-трудовые исследования. 2023. № 4(53). С. 54–62.
8. Barrow S., Ambler T. The employer brand // Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
9. Иванова С. М. Оценка стоимости бренда работодателя // Составляющие научно-технического прогресса. 2015. № 4. С. 3–6.
10. Цыгвинцева Д. К. HR-бренд компании как объект социологического анализа. // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2014. № 1. С. 61–65.
11. Романова Д. М., Лизовская В. В. Роль бренда работодателя в повышении конкурентоспособности компании // E-Scio : научный электронный журнал. 2023. № 8. С. 554–559. URL: [https://e-scio.ru/wp-content/uploads/2023/06/E-SCIO-4\\_2023.pdf](https://e-scio.ru/wp-content/uploads/2023/06/E-SCIO-4_2023.pdf)
12. Щанина Е. В., Щанина Е. В. Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 24. С. 77–80.
13. Мицкевич Ю. А. Носырева И. Г. Аудит персонала компании розничной торговли // Экономика и социум. 2023. № 3-1(106). С. 608–614.
14. Корчагина С., Плутова М., Царегородцева С. Кадровый голод или конкуренция на рынке труда среди торговых сетей // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 2(164). С. 129–133.
15. Lucia Perez-Perez, Inmaculada Berlanga Fernandez, Juan S. Victoria Internal communication and employer branding within a humanistic model — a case study of IKEA (Spain, 2019–2021) // Corporate Communications: An International Journal, August 2022. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-03-2022-0027/full/html>

## References

1. Batsulin Yu. G. Employer Brand Management. *Gumanitarny`j nauchny`j zhurnal = Humanitarian Scientific Journal*. 2021;(3):75–79. (In Russ.).
2. Tsareva N. A. Employer Brand: Development of Diagnostic Tools. *Azimuth nauchny`x issledovanij: e`konomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*. 2019;(4(29)):383–387. (In Russ.).
3. Tkach D. N. Some Aspects of Retail Trade Development in the Context of Digital Trends. *Al`manax «Kry`m» = Almanac "Crimea"*. 2023;(39):45–53. (In Russ.).
4. Gromova N. V. HR Branding in Ensuring the Competitiveness of Companies. *Sovremennaya konkurenciya = Modern Competition*. 2016;10(1(55)):43–53. (In Russ.).
5. Belkin V. N. Theory and Practice of HR Employer Brand. *Vestnik Yuzhno-Ural`skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: E`konomika i menedzhment = Bulletin of the South Ural State University. Series: Economy and Management*. 2019;(4):156–165. (In Russ.).
6. Korchagina S., Plutova M., Tsaregorodtseva S. Personnel shortage or competition in the labor market among retail chains. *E`konomika i upravlenie = Economy and Management*. 2022;(2(164)):129–133. (In Russ.).
7. Shubina E. Yu. Formation of a modern model of the employer's value proposition in the context of global transformation of the labor market. *Social`no-trudovy`e issledovaniya = Social and labor studies*. 2023;(4(53)):54–62. (In Russ.).
8. Barrow S., Ambler T. The employer brand. *Journal of Brand Management = Journal of Brand Management*. 1996;4:185–206. (In Russ.).
9. Ivanova S. M. Assessment of the cost of the employer brand. *Sostavlyayushhie nauchno-texnicheskogo progressa = Components of scientific and technological progress*. 2015;(4):3–6. (In Russ.).
10. Tsygvintseva D. K. HR brand of the company as an object of sociological analysis. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Filosofiya. Psixologiya. Pedagogika» = Bulletin of Udmurt University. Series "Philosophy. Psychology. Pedagogy"*. 2014;(1):61–65. (In Russ.).
11. Romanova D. M. Lizovskaya V. V. The role of employer branding in increasing the company's competitiveness. *E-Scio: scientific electronic journal*. 2023;(8):554–559. (In Russ.). Available from: [https://e-scio.ru/wp-content/uploads/2023/06/E-SCIO-4\\_2023.pdf](https://e-scio.ru/wp-content/uploads/2023/06/E-SCIO-4_2023.pdf)
12. Shanina E. V., Shanina E. V. Corporate culture and employer branding in modern conditions. *Upravlenie personalom i intellektual`ny`mi resursami v Rossii = Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2023;12(24):77–80. (In Russ.).
13. Mitskevich Yu. A. Nosyreva I. G. Audit of personnel of a retail company. *E`konomika i socium = Economy and society*. 2023;(3-1(106)):608–614. (In Russ.).
14. Korchagina S., Plutova M., Tsaregorodtseva S. Personnel shortage or competition in the labor market among retail chains. *E`konomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal = Economics and Management: scientific and practical journal*. 2022;(2(164)):129–133. (In Russ.).
15. Lucia Perez-Perez, Inmaculada Berlanga Fernandez, Juan S. Victoria Internal communication and employer branding within a humanistic model — a case study of IKEA (Spain, 2019–2021). *Corporate Communications: An International Journal*. August 2022. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-03-2022-0027/full/html>

## Информация об авторах

Д. М. Диваева — магистрант;

К. А. Данилова — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, научный сотрудник лаборатории по проблемам университетского развития.

## Information about the authors

D. M. Divaeva — a master student;

K. A. Danilova — Candidate of Science (Economics), Assistant Professor of the Department of Management, researcher of Laboratory for university development problems.

Статья поступила в редакцию 14.10.2024; одобрена после рецензирования 11.11.2024; принята к публикации 23.12.2024.

The article was submitted 14.10.2024; approved after reviewing 11.11.2024; accepted for publication 23.12.2024.