

Научная статья
УДК 339.138
doi: 10.47598/2078-9025-2025-1-66-11-19

АДАПТАЦИЯ ПОДХОДОВ К HR-БРЕНДУ ДЛЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ

Диана Маратовна Диваева^{1✉}, Ксения Александровна Данилова²

^{1,2}Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

¹divaevadd@yandex.ru[✉], <https://orcid.org/0009-0001-8596-6001>

²k.a.danilova@urfu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6778-6672>

Аннотация. В статье исследуются аспекты развития HR-бренда в розничной торговле, акцентируется его значимость для привлечения и удержания сотрудников. Исследование выявило необходимость специфичных подходов к HR-бренду и подчеркнуло важность взаимоотношений линейного персонала с руководителями, отраженных в mNPS, а также учет региональных и должностных различий. Статья будет полезна HR-специалистам и руководителям в розничной торговле, стремящимся улучшить стратегии управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: HR-бренд, текучесть персонала, розничная торговля, удержание персонала, лояльность персонала, вовлеченность персонала, индекс лояльности персонала к компании

Для цитирования: Диваева Д. М., Данилова К. А. Адаптация подходов к HR-бренду для розничной торговли: вызовы и решения // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 1 (66). С. 11–19. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-1-66-11-19>.

Research article

ADAPTING HR-BRAND APPROACHES FOR RETAIL: CHALLENGES AND SOLUTIONS

Diana M. Divaeva^{1✉}, Ksenia A. Danilova²

^{1,2}Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia

¹divaevadd@yandex.ru[✉], <https://orcid.org/0009-0001-8596-6001>

²k.a.danilova@urfu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6778-6672>

Abstract. The article examines aspects of HR brand development in retail, its importance is emphasized for attracting and retaining employees. The study revealed the need for specific approaches to the HR brand and emphasized the importance of the relationship between line staff and managers, reflected in MNPs, as well as taking into account regional and job differences. The article will be useful for HR specialists and managers in the retail industry seeking to improve human resource management strategies.

Keywords: HR-brand, staff turnover, retail, staff retention, staff loyalty, staff engagement, staff loyalty index to the company

For citation: Divaeva D. M., Danilova K. A. Adapting HR-brand approaches for retail: challenges and solutions. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;1(66):11–19. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-1-66-11-19>.

В современном мире розничная торговля сталкивается с множеством вызовов, связанных с привлечением и удержанием квалифицированных сотрудников. Актуальность темы обусловлена высокой конкуренцией на рынке труда и снижением уровня безработицы по России за 2023–2024 гг. до рекордного уровня, что заставляет компании искать новые способы укрепления своего HR-бренда. HR-бренд играет ключевую роль в формировании имиджа компании как работодателя и влияет на ее способность привлекать и удерживать таланты.

Существующий научный пробел заключается в недостаточном изучении специфических подходов HR-бренда, применимых именно к массовому персоналу розничной торговли. Литературный обзор показал, что успешные стратегии включают маркетинг персонала и создание ценностного предложения работодателя, однако не все аспекты адаптированы для розничной торговли. Научная новизна данной работы заключается в исследовании необходимости использования специфичных инструментов HR-бренда для розничной торговли, а также анализе влияния взаимоотношений с руководителями на удовлетворенность сотрудников, что отражается в показателе mNPS.

Методология исследования включает диагностику существующих подходов и проведение собственного эмпирического исследования. Это позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на мотивацию и удовлетворенность сотрудников, и предложить рекомендации для улучшения HR-бренда в компаниях розничной торговли.

HR-бренд является важным элементом стратегии управления человеческими ресурсами, и его значение подчеркивается в различных исследованиях. Согласно Н. Б. Фатеевой, Н. Н. Симачковой, Л. Н. Петровой, С. В. Петряковой и Н. А. Чертаковой, «HR-бренд — это имидж компании в сознании сотрудников и на рынке труда в целом» [1]. Авторы также подчеркивают, что это восприятие организации, которое определяет, кем будет укомплектован штат компании. Даже если организация не занимается целенаправленно развитием HR-бренда, он все равно существует.

Эти же авторы в ином исследовании отмечают, что HR-брендинг представляет собой со-

вокупность мероприятий, направленных на улучшение позиций работодателя на рынке труда. В условиях минимального уровня безработицы и нехватки квалифицированных кадров компании должны быть привлекательными для соискателей, чтобы успешно набирать персонал. Это подчеркивает необходимость поддержки и развития конкурентоспособного HR-бренда. Отсюда вытекает и тема конкуренции между компаниями за ценные кадры.

В ходе изучения научных трудов можно прийти к заключению, что концепция HR-бренда тесно связана с такими понятиями, как маркетинг персонала, внутриорганизационный маркетинг, бренд компании, а также с уровнем удовлетворенности, лояльности, вовлеченности и приверженности сотрудников.

Маркетинг в сфере HR, или маркетинг персонала, подразумевает применение маркетинговых стратегий и инструментов для привлечения, удержания и развития талантливых сотрудников внутри компании. В традиционном маркетинге продукт — это товар или услуга, которые предлагает компания, а клиенты — потребители. В маркетинге в HR компания сама становится продуктом, а ее сотрудники — потребителями [2].

Одним из важных аспектов успешного HR-брендинга является понимание различий между лояльностью, вовлеченностью и приверженностью сотрудников и умение грамотно их измерять. Эти понятия часто используются как синонимы, но на самом деле они имеют разные значения и последствия для бизнеса. Лояльность работника, как отмечают О. А. Рассказова, И. В. Воронова и Ю. И. Притула, определяется как «эмоциональная привязанность к организации и желание оставаться ее частью» [3]. Она включает удовлетворенность работой, ощущение заботы со стороны компании и удовлетворенность карьерой. Лояльность отличается от вовлеченности тем, что она больше связана с эмоциональным отношением к организации, а не с активными действиями.

С. В. Федечкин подчеркивает, что лояльность персонала является важным показателем привязанности сотрудника к организации и его идентификации с ней. Высокий уровень лояльности способствует повышению эффективности работы сотрудников и улучшению показателей организации [4].

Вовлеченность, по мнению Р. А. Долженко, связана с активным отношением работника к организации и определяется его поведением, а не только эмоциями. Это поведение объективно характеризует вовлеченность, показывая, что делает сотрудник и как он себя ведет в долгосрочной перспективе. Приверженность, в свою очередь, предполагает преданное отношение к организации, но не обязательно сопровождается активными действиями сотрудника [5].

Преимущества этих понятий в том, что они помогают охарактеризовать разное отношение сотрудников к организации. Это способствует разработке конкретных стратегий по улучшению HR-бренда. Некоторые понятия больше связаны с эмоциями сотрудника, а не с его активными действиями. Другие же, наоборот, фокусируются на конкретных шагах и поведении работника. Поэтому, чтобы понять, что именно мы хотим проанализировать у сотрудников, нужно подбирать подходящие инструменты и ориентироваться на успешные практики лидеров отрасли.

Важность понимания различий между данными понятиями помогает влиять на текучесть персонала. Текучесть кадров — одна из самых острых проблем в сфере розничной торговли, которая может привести к снижению эффективности работы компании [6]. Именно поэтому многие организации особое внимание уделяют формированию сильного HR-бренда, который помогает привлечь и удержать талантливых сотрудников. Выбор сферы розничной торговли для исследования обусловлен ее динамичным характером и высокой конкуренцией на рынке.

В условиях высокой конкуренции на рынке труда и необходимости удержания квалифицированных сотрудников, компании розничной торговли должны уделять особое внимание развитию своего HR-бренда. Одним из ключевых аспектов, способствующих повышению лояльности и вовлеченности сотрудников, является создание привлекательных условий труда и уникального ценностного предложения работодателя. Автор Е. Ю. Шубина в своем исследовании описывает модель ценностного предложения работодателя — EVP (*Employer Value Proposition*). Она включает девять ключевых параметров: увлекательная деятельность, воз-

можность продвижения по карьерной лестнице, конкурентная заработная плата, уважение к личным ценностям работника, перспективы профессионального роста, комфортная рабочая атмосфера, этичность и честность, разнообразные возможности и гибкий график работы [7]. Однако использование этой модели для массового персонала и розничной торговли имеет свои ограничения. Например, такие факторы, как увлекательная работа и карьерный рост, могут быть не столь значимы для некоторых массовых профессий, которые часто воспринимаются как временные и не предполагают значительного профессионального развития. Либо они могут быть важны только для определенной группы соискателей, которые уверены, что с начальных позиций и без опыта работы можно достичь успеха в карьере.

Также на специфичность данной группы персонала указывают в своей работе А. А. Литвинюк и Е. А. Косарева, рассматривая специфику технологических процессов в сфере торговли, которая предполагает использование массового персонала с невысоким порогом входа. Это позволяет нанимать сотрудников без профессиональной подготовки. Однако такая тенденция приводит к использованию низкооплачиваемой рабочей силы, что может вызывать недостаточную лояльность работников. В связи с этим появился термин «незрелый персонал» — сотрудники, не заинтересованные в выполнении своих обязанностей и не мотивированные существующей системой стимулирования, а также склонные быстро менять работу [8]. Поэтому, разрабатывая ценностное предложение по модели EVP, компании-работодатели розничной торговли должны учитывать специфику каждой группы из всей структуры своего персонала.

Для успешного развития HR-бренда в розничной торговле при разработке стратегии необходимо учитывать множество факторов. Однако для того, чтобы эффективно адаптировать и применять эти стратегии, необходимо провести диагностику существующего инструментария развития HR-бренда. Это позволит выявить сильные и слабые стороны текущих подходов и определить области, требующие улучшения.

В 2023 году X5 Group повысила привлекательность своего HR-бренда, получив платино-

вый статус в рейтинге Forbes и улучшив позиции в других рейтингах [9]. Несмотря на это, текучесть кадров в компании составила 36%, превысив норму для отрасли на 6%. Компания внедрила единую систему подбора персонала, оптимизировала процесс найма и сократила затраты. Развита реферальные программы и внутренние каналы привлечения сотрудников.

X5 Group продолжила цифровизацию HR-процессов: внедрила систему «Личный кабинет сотрудника» и автоматизировала сбор обратной связи. Кроме того, компания обновила программу преемственности и создала центр развития для перспективных сотрудников, сформировав кадровый резерв [10].

В отчете об устойчивом развитии X5 Group можно найти информацию о том, какие меры позволили компании добиться высокого уровня вовлеченности сотрудников. Цели X5 Group до 2025 года включают поддержание вовлеченности сотрудников на уровне не ниже 80%, повышение привлекательности бренда работодателя и поддержание eNPS на уровне не ниже 40%. К концу 2023 года eNPS составлял 45,3%.

Корпоративная культура X5 Group строится на ценностях, таких как уважение, клиентоориентированность и честность, которые интегрированы в HR-процессы. Компания активно развивает внутренние коммуникации, используя методологию «agile», и поддерживает корпоративный дух через мероприятия, такие как виртуальная площадка «happy.x5». Работа с молодежью и привлечение самозанятых также являются важными направлениями.

Тем не менее, в данных направлениях работы над HR-брендом компания может столкнуться с такими вызовами, как сопротивление новым технологиям, риск информационной перегрузки и культурные различия в многонациональной среде. Это свойственно крупным ритейлерам, штат которых насчитывает тысячи человек. Эти аспекты требуют особого внимания для поддержания конкурентоспособности бренда работодателя на рынке труда.

X5 Group использовала комплексный подход к внутренним коммуникациям:

1) общая коммуникационная кампания: была направлена на информирование сотрудников и внедрение новых практик в рабочие процессы на всех уровнях организации;

2) обратная связь: топ-менеджмент открыт к диалогу через различные проекты, например, «Неформат» и «Кофе с топом»;

3) создание сообществ по интересам: в рамках этой инициативы были созданы различные сообщества;

4) амбассадоры бренда: сотрудники активно участвовали в продвижении ценностей компании;

5) гендерное равенство: компания стремилась создать равные условия при подборе сотрудников.

Преимущества подхода X5 Group к внутренним коммуникациям состоят в охвате всего персонала, укреплении корпоративной культуры и информировании сотрудников о стратегических инициативах, оптимизации процесса найма и повышении вовлеченности работников. Внедрение такого подхода требует времени. Наличие корпоративного портала, горячих линий, проведение вебинаров способствуют укреплению доверия между сотрудниками и руководством, но важно обеспечить качественную обработку обращений. Создание сообществ позитивно влияет на корпоративную культуру и повышает удовлетворенность сотрудников. Опросы выявили мотивационные факторы для разных групп персонала и состояние HR-бренда компании.

Анализ результатов работы коммуникационных инструментов HR-бренда X5 Group позволил сделать несколько выводов, полезных для других компаний в розничной торговле:

1) уточнились мотивационные факторы розничного персонала — улучшение условий труда, соблюдение баланса работы и личной жизни, снижение стресса, так как персонал компании отмечает это в опросах;

2) единая коммуникационная стратегия укрепляет корпоративную культуру и повышает вовлеченность сотрудников;

3) регулярные опросы и открытые каналы обратной связи помогают решать проблемы работников;

4) работа над гендерными стереотипами и создание инклюзивной рабочей среды расширяют аудиторию соискателей.

Не менее важно рассмотреть еще одного крупного игрока на рынке российского ритейла — АО «Тандер», работающего под торго-

вой маркой «Магнит». В 2023 году в компании «Магнит» наблюдалась высокая текучесть кадров — 66,8%, что вдвое больше нормального уровня. Несмотря на это, компания продолжает развиваться и показывает хорошие финансовые результаты. Это подчеркивает необходимость анализа HR-бренда.

По данным официальной отчетности, компания выделяет следующие основные направления работы с сотрудниками: улучшение условий труда, повышение эффективности организации работы, внедрение гибких форм занятости и развитие будущих компетенций [11]. Но есть несоответствие между вовлеченностью и удовлетворенностью трудом сотрудников, поэтому нужно глубже изучить причины увольнений.

«Магнит» активно развивает стратегию управления человеческими ресурсами, чтобы повысить лояльность и вовлеченность сотрудников. Основные направления работы с персоналом заключаются в повышении организационной эффективности, внедрении гибких форм занятости и развитии необходимых компетенций на будущее. По результатам проводимых опросов за отчетный 2023 год, уровень вовлеченности сотрудников компании достиг 86%. Основными инструментами являются:

1. исследование вовлеченности и удовлетворенности посредством опросов: регулярные исследования помогают улучшать условия труда, но выявлена их недостаточная анонимность. На это указывает расхождение между оцененным уровнем вовлеченности и реальными отзывами персонала на внешних ресурсах;

2. система вознаграждения и грейдирования: обеспечивает справедливость и перспективы карьерного роста;

3. конкурсы профессионального мастерства: повышают привлекательность бренда и мотивируют сотрудников;

4. социальная и нематериальная поддержка: укрепляет чувство принадлежности, но не все сотрудники могут воспользоваться материальной поддержкой;

5. обучение и развитие: широкий спектр программ способствует профессиональному росту, но требует постоянного обновления;

6. программа наставничества: способствует передаче знаний, но требует значительных усилий для поддержания активности;

7. целевое привлечение и релокация: помогает восполнить дефицит кадров, но может сталкиваться с трудностями интеграции.

«Магнит» использует разнообразные каналы коммуникации, такие как электронные рассылки и внутренние порталы, для поддержания открытости и прозрачности, и многим они похожи на ранее рассмотренные инструменты в X5 Group. В отличие от X5 Group, «Магнит» делает акцент на социальную поддержку и наставничество, что может быть более привлекательным для сотрудников, ищущих стабильность и развитие.

Для поиска возможных причин в разнице показателей вовлеченности и текучести мы провели анализ позиционирования HR-бренда на внешних источниках, таких как рабочие сайты и платформы для отзывов сотрудников. Обе компании имеют брендированные страницы работодателей, где подробно описаны все преимущества, и представить какие-либо сложности работы в компании весьма трудно. Однако на сайтах с отзывами работающие и бывшие сотрудники оценили обе компании в среднем на 3,5 из 5.

В «Магнит» розничный персонал оценивает работу на 3,3 балла из 5, что является средним значением из 7199 оценок. Из них почти 50% поставили оценки от 1 до 3 баллов. Это может указывать на внутренние проблемы в компании, особенно в отношении уровня дохода и условий для отдыха. На платформе «Правда сотрудников» сотрудниками выражается недовольство по поводу несоответствия заработной платы прилагаемым усилиям и многозадачности работы. Анализ также показал, что в большинстве регионов зарплаты в «Магните» соответствуют среднерыночным. Это указывает на то, что проблема заключается не в размере заработной платы, а в ее соответствии реальной нагрузке. А в X5 Group несмотря на то, что зарплаты ниже рыночных, общие оценки сотрудников выше, чем у «Магнит». Разница в оценках сотрудников и зарплат между X5 Group и «Магнит» подчеркивает важность нематериальных факторов и корпоративной культуры в формировании удовлетворенности сотрудников.

Схожие проблемы в двух крупных ритейлерах свидетельствуют о том, что розничная тор-

говля часто требует от соискателей готовности к работе в условиях высокой нагрузки и многозадачности. Это может приводить к выгоранию и недовольству, если не обеспечены адекватные условия для отдыха и восстановления и не набрано необходимое количество персонала, а также если данные условия труда не будут компенсированы другими преимуществами, например бонусами, ДМС и т. д.

В процессе изучения существующих практик и инструментов развития HR-бренда в розничной торговле выявлены значительные пробелы в данных, которые препятствуют полному пониманию специфики управления HR-брендом среди персонала. Недостаток информации о влиянии региональных различий, восприятии сотрудниками своей роли, специфических потребностях в улучшении условий труда и зависимости вовлеченности от функционала требует более глубокого анализа.

С целью снижения обозначенного информационного дефицита летом 2024 г. нами было проведено собственное эмпирическое исследование мотивации, удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. Основным методом исследования — анонимное выборочное анкетирование. В опросе приняли участие 3851 сотрудник, занимающие позиции кассиров, продавцов, товароведов, сотрудников охраны, кладовщиков и менеджеров торгового зала крупной розничной сети, включающей 20 супермаркетов. Название ритейлера по соглашению с ним

не разглашается. Цель исследования заключается в выявлении ключевых факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность сотрудников, а также определение направлений совершенствования подходов HR-брендинга.

Участникам опроса задавались вопросы, касающиеся их увлеченности работой, идентификации своего труда как важного для стратегических целей компании, возможности раскрытия своих способностей, а также их долгосрочных планов относительно работы в компании. Вопросы включали оценку по шкале от 1 до 5, где 1 означало «абсолютно не согласен», а 5 — «абсолютно согласен». Например, вопросы были следующими: «Я увлечен своей работой», «Моя работа несет большое значение для стратегических целей компании», «На работе я могу полностью раскрыть свои способности».

В ходе исследования выяснилось, что региональные различия играют роль в формировании мотивации и вовлеченности. В Казани, Иркутске, Екатеринбурге и Москве индекс абсолютной мотивации оказался наиболее высоким — от 48,2 до 50,1. В то время как в Ростове-на-Дону этот показатель был значительно ниже — всего 20,6. Эти результаты могут быть связаны с различными факторами, такими как экономическая ситуация в регионе, уровень жизни, наличие крупных компаний и так далее. На рисунке 1 продемонстрировано распределение уровня удовлетворенности по городам.

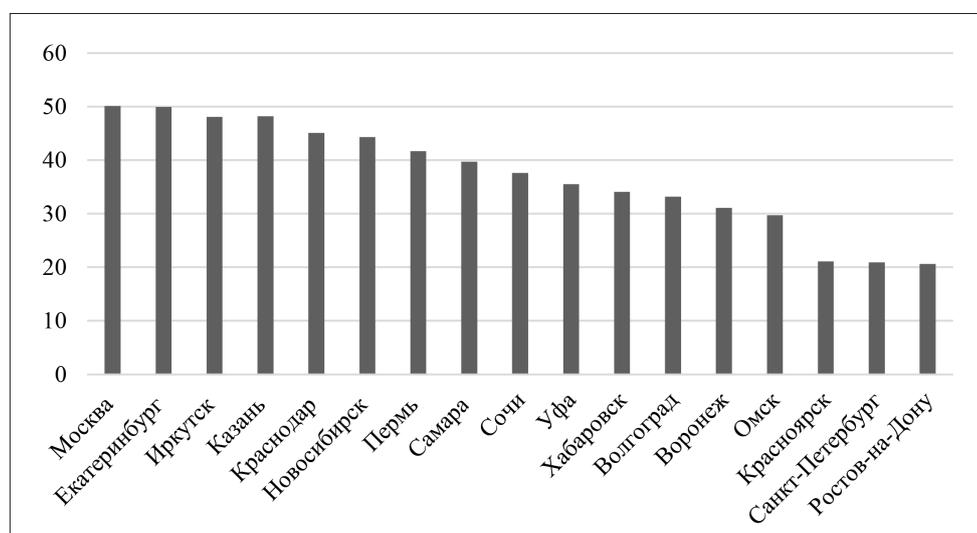


Рисунок 1 — Динамика индекса абсолютной мотивации по регионам

Figure 1 — Dynamics of the absolute motivation index by region

Индекс лояльности сотрудников к компании (eNPS) составил 47,5%, что выше, чем у ранее рассмотренных ритейлеров, таких как «Магнит» и X5 Group, но сохраняются направления совершенствования, основными среди которых являются система оплаты труда и условия отдыха. Эти аспекты подчеркивают важность физического и эмоционального благополучия сотрудников. Анализ показателя mNPS, отражающего готовность сотрудников рекомендовать работу под началом своих непосредственных руководителей, выявил, что 59% розничного персонала готовы рекомендовать своих начальников. Этот показатель превышает общий индекс eNPS компании, составляющий 47,5%, что может свидетельствовать о значительной роли взаимоотношений с непосредственными руководителями в общей удовлетворенности сотрудников и представляет собой одно из направлений будущих исследований. Интерес представляет тот факт, что показатели mNPS в разных магазинах компании коррелируют с результатами eNPS, что предполагает общую тенденцию в уровне лояльности и удовлетворенности сотрудников. Совершенствование корпоративной культуры и взаимоотношений сотрудников с непосредственным руководителем, вероятно, будет способствовать формированию общего положительного имиджа работодателя.

В ходе исследования было отмечено, что уровень мотивации варьируется в зависимо-

сти от должности и стажа. Руководители и специалисты имеют более высокую мотивацию, в то время как сотрудники с рутинными задачами, такие как кладовщики и охранники, могут испытывать недостаток стимулов и признания (рис. 2). Ожидается, более высокий уровень удовлетворенности и мотивированности продемонстрировали сотрудники с более длительным стажем.

Основные предложения сотрудников по улучшению касаются увеличения оплаты труда и условий отдыха. В категории оплаты труда сотрудники особенно выделяют такие моменты, как размер оплаты труда, возможность пересмотра системы мотивации, расширение штата сотрудников. В разделе условий труда выделили обеспечение комфортных помещений для отдыха и минимизацию переработок. Эти выводы подчеркивают необходимость комплексного подхода к развитию HR-бренда, учитывающего региональные особенности, должностные различия и стаж работы сотрудников.

Анализ существующих подходов к HR-брендингу в розничной торговле на примере таких компаний, как X5 Group и «Магнит» выявил, что комплексный подход к внутренним коммуникациям и развитие корпоративной культуры способствуют повышению вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Однако выявленный разрыв между реальными отзывами сотрудников и официальными отчетами

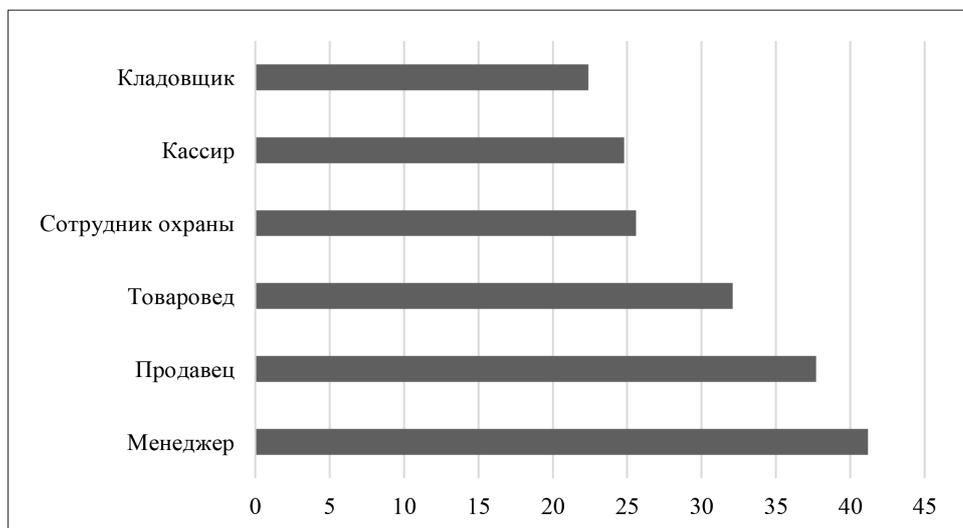


Рисунок 2 — Распределение индекса абсолютной мотивации по должностям
Figure 2 — Distribution of the absolute motivation index by positions

подчеркивает необходимость пересмотра методов сбора информации об их удовлетворенности. Чтобы минимизировать риск некорректных ответов и получить более точные данные, необходимо создание условий для анонимности.

Исследование выявило необходимость использования подхода к HR-бренду, специфичного именно для розничной торговли, а именно:

1) учет региональных различий: в регионах могут быть разные экономические условия, уровень жизни, культурные особенности и другие факторы, которые влияют на мотивацию и удовлетворенность сотрудников. Например, в крупных городах с высоким уровнем жизни социальное давление может побуждать людей к более высоким профессиональным достижениям и большему стремлению к карьерному росту. В таких регионах сотрудники могут иметь более высокие ожидания от компании, чем в небольших городах;

2) учет должностных различий: при разработке HR-стратегии необходимо находить пути повышения вовлеченности и мотивации как

для руководителей и специалистов, так и для сотрудников с рутинным функционалом, при котором высок риск быстрого выгорания;

3) учет различий по стажу работы: особое внимание следует уделить сотрудникам, которые уже преодолели основные сложности адаптации на новом месте, то есть имеют стаж от 6 месяцев, и работать над усилением их интереса к работе, поскольку примерно через полгода после начала работы они начинают сравнивать свои реальные условия труда с первоначальными ожиданиями и представлениями о корпоративной жизни.

4) значимость работы линейных руководителей: отраженная в показателе mNPS, подчеркивает, что взаимоотношения с непосредственными руководителями играют ключевую роль в удовлетворенности сотрудников, значит, компаниям розничной торговли следует уделять особое внимание профессионализму руководителей.

Эти меры позволят укрепить HR-бренд и создать положительный имидж компании как привлекательного работодателя.

Список источников

1. Петрякова С. В. Роль и значение HR-бренда / С. В. Петрякова, Н. Б. Фатеева, В. С. Кухарь и др. // Образование и право. 2023. № 5. С. 25–29.
2. Нагибина Н. И., Боровых К. О., Белоусова И. А. Восемь маркетинговых составляющих в HR: теоретический подход и практика компаний // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. № 4. С. 75–81
3. Рассказова О. А., Воронова И. В., Притула Ю. И. Вовлеченность персонала и ее значение для сотрудника и организации // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 4. С. 27–33.
4. Федечкин С. В. Современные методы формирования и повышения лояльности персонала ответственных организации и предприятий // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 8-3. С. 202–204.
5. Долженко Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014. № 9. С. 157–161.
6. Ткач Д. Н. Некоторые аспекты развития розничной торговли в условиях цифровых трендов // Альманах «Крым». 2023. № 39. С. 45–53
7. Шубина Е. Ю. Формирование современной модели ценностного предложения работодателя в условиях глобальной трансформации рынка труда // Социально-трудовые исследования. 2023. № 4(5). С. 54–62.
8. Литвинюк А. А., Косарева Е. А. Актуальные проблемы управления персоналом в розничной торговле // Экономика, предпринимательство и право. 2020. № 3. С. 677–688.
9. X5 третий год в лидерах рейтинга лучших работодателей Forbes // Стратегия устойчивого развития X5 групп : официальный сайт. URL: <https://esg.x5.ru/ru/news/081123/> (дата обращения: 20.11.2024).
10. Отчет об устойчивом развитии. 2023 // X5 Group : официальный сайт. URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/esg-reports/>.
11. Отчет об устойчивом развитии за 2023 год // ПАО «Магнит» : официальный сайт. URL: <https://sr2023.magnit.com/ru>.

References

1. Petryakova S. V. The Role and Importance of HR Brand / S. V. Petryakova, N. B. Fateeva, V. S. Kukhar, et al. *Obrazovanie i pravo = Education and Law*. 2023;(5):25–29. (In Russ.).
2. Nagibina N. I., Borovykh K. O., Belousova I. A. Eight Marketing Components in HR: Theoretical Approach and Company Practice. *Upravlenie personalom i intellektual`ny`mi resursami v Rossii = Personnel and Intellectual Resource Management in Russia*. 2018;(4):75–81. (In Russ.).
3. Rasskazova O. A., Voronova I. V., Pritula Yu. I. Personnel Engagement and Its Importance for Employees and Organizations. *Teleskop: zhurnal sociologicheskix i marketingovy`x issledovanij = Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*. 2023;(4):27–33. (In Russ.).
4. Fedechkin S. V. Modern methods of forming and increasing personnel loyalty in domestic organizations and enterprises. *Mezhdunarodny`j zhurnal gumanitarny`x i estestvenny`x nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022;(8-3):202–204. (In Russ.).
5. Dolzhenko R. A. Satisfaction, loyalty, and personnel involvement: clarification and specification of concepts. *Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Bulletin of the Altai State Agrarian University*. 2014;(9):157–161. (In Russ.).
6. Tkach D. N. Some aspects of retail trade development in the context of digital trends. *Al`manax «Kry`m» = Almanac "Crimea"*. 2023;(3):45–53. (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(5)):54–62. (In Russ.).
8. Litvinyuk A. A., Kosareva E. A. Actual problems of personnel management in retail trade. *E`konomika, predprinimatel`stvo i pravo = Economy, entrepreneurship and law*. 2020;(3):677–688. (In Russ.).
9. X5 among the leaders of the Forbes best employers rating for the third year // X5 Group Sustainable Development Strategy : official site. (In Russ.). Available from: <https://esg.x5.ru/ru/news/081123/> (date of access: November 20, 2024).
10. Sustainable Development Report. 2023 // X5 Group: official site. (In Russ.). Available from: <https://www.x5.ru/ru/investors/esg-reports/>.
11. Sustainable Development Report for 2023 // PJSC Magnit: official site. (In Russ.). Available from: <https://sr2023.magnit.com/ru>.

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's student;

K. A. Danilova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Management; Research Fellow of the Laboratory for University Development Problems.

Статья поступила в редакцию 27.11.2024; одобрена после рецензирования 23.12.2024; принята к публикации 24.03.2025.

The article was submitted 27.11.2024; approved after reviewing 23.12.2024; accepted for publication 24.03.2025.