

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 138–144
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):138–144

Научная статья
УДК 658(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-138-144

ВЛИЯНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА РАЗВИТИЕ HR-БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ

Елена Владимировна Кузнецова^{1✉}, Алла Дмитриевна Русанова²

^{1,2}Институт экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий, Уфа, Россия

¹5kuznetsova@mail.ru✉

²bykaldm@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается влияние стейкхолдеров на развитие HR-бренда организации в современных условиях рынка труда. Показывается, что бренд работодателя перестает быть исключительно задачей службы по персоналу и включается в систему стратегического управления. Предлагается классификация внутренних и внешних стейкхолдеров HR-бренда, к которым относятся собственники и высшее руководство, линейные руководители, сотрудники, кандидаты, клиенты и партнеры, образовательные и профессиональные сообщества, органы власти и местные сообщества, а также цифровые платформы рынка труда. Проводится анализ стейкхолдеров в нефтегазовой отрасли. Формулируются практические рекомендации по интеграции стейкхолдерского подхода в управление HR-брендом на основе систематической диагностики, настройки коммуникаций и согласования интересов различных групп.

Ключевые слова: стейкхолдеры, HR-бренд, управление персоналом, рынок труда, корпоративная социальная ответственность, репутация работодателя

Для цитирования: Кузнецова Е. В., Русанова А. Д. Влияние стейкхолдеров на развитие HR-бренда организации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 138–144. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-138-144>.

Research article

THE INFLUENCE OF STAKEHOLDERS ON THE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S HR BRAND

Elena V. Kuznetsova^{1✉}, Alla D. Rusanova²

^{1,2}Institute of Economics, Management and Business, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

¹5kuznetsova@mail.ru✉

²bykaldm@mail.ru

Abstract. This article examines the influence of stakeholders on the development of an organization's HR brand in the current labor market. It demonstrates that employer branding is no longer solely the responsibility of the HR department and is becoming part of the strategic management system. A classification of internal and external HR brand stakeholders is proposed, including owners and senior management, line managers, employees, candidates, clients and partners, educational and professional communities, government agencies and local communities, and digital labor market platforms. An analysis of stakeholders in the oil and gas industry is provided. Practical recommendations are formulated for integrating a stakeholder approach into HR brand management based on systematic assessment, fine-tuning communications, and aligning the interests of various groups.

Keywords: stakeholders, HR brand, personnel management, labor market, corporate social responsibility, employer reputation

For citation: Kuznetsova E. V., Rusanova A. D. The influence of stakeholders on the development of the organization's HR brand. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):138–144. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-138-144>.

За последние годы интерес к бренду работодателя заметно вырос. Компании все чаще сталкиваются с дефицитом квалифицированных специалистов, ростом ожиданий соискателей и высокой прозрачностью информации о рабочих местах. Поэтому привлекательный образ работодателя становится не только инструментом найма, но и фактором устойчивости на рынке. Исследования показывают, что бренд работодателя формируется на пересечении кадровой политики, корпоративной культуры и коммуникаций с действующими и потенциальными сотрудниками [1]. Параллельно развивается стейкхолдерский подход, рассматривающий организацию как систему отношений с группами, затронутыми ее деятельностью. В этой логике компания существует благодаря устойчивому балансу интересов собственников, руководителей, сотрудников, клиентов, государства и других участников [2]. Когда речь идет о бренде работодателя, заинтересованные стороны формируют ожидания, оценивают кейсы компании и, выступая референтами, распространяют свою оценку через формальные и неформальные каналы.

Цель исследования: на основе стейкхолдерского подхода показать, как различные группы заинтересованных сторон влияют на развитие HR-бренда организации, и предложить практические ориентиры для управления этим влиянием.

Научная новизна исследования заключается в формировании стейкхолдерского подхода к развитию HR-бренда компании. Также авторами приводится классификация внутренних и внешних стейкхолдеров нефтегазовой компании.

Изученность и проработанность темы исследования. В отечественной литературе бренд работодателя обычно трактуется как целостный образ организации в глазах сотрудников и соискателей, складывающийся из обещаний компании и реального опыта взаимодействия с ней. Поэтому решающим становится не набор ценностей в документах и публичных сообщени-

ях, а их подтверждение кадровыми решениями, поведением руководителей, принятыми нормами и повседневными практиками. Когда между словами и действиями нет расхождения, доверие к работодателю растет. Дополнительное «убеждение» в этом случае не требуется.

Исследователи отмечают, что формирование привлекательного образа работодателя со временем выделилось в самостоятельное направление. Оно требует длительной согласованной работы разных подразделений и регулярной обратной связи от целевых групп [3]. В этом контексте HR-бренд выступает частью бренда работодателя, непосредственно связанной с управлением персоналом. Речь идет о подборе и адаптации, обучении и развитии, оценке результатов, мотивации, а также об организации ежедневной работы и поддержании понятных правил внутри компании [4]. Отдельные авторы подчеркивают, что HR-бренд влияет не только на привлекательность компании для соискателей. Он связан с производительностью труда, уровнем текучести и вовлеченностью сотрудников. Чем последовательнее выстроены кадровая политика и внутренние коммуникации, тем устойчивее положение организации на рынке труда и тем ниже затраты на замену персонала и потери накопленной компетентности [5]. Это уже не только репутация. Это фактор эффективности.

Практические подходы к построению HR-бренда описываются через этапы анализа текущей ситуации, формулирования концепции, реализации комплекса мероприятий и последующей оценки эффективности [6]. Такая логика показывает, почему HR-бренд трудно рассматривать как набор разрозненных действий. Он все больше выглядит как управляемый процесс, который встроен в стратегию организации и подкреплен ресурсами, ответственностью и понятными показателями результата.

В зарубежной литературе близкая линия проводится в работах Б. Минчингтона. Он трактует бренд работодателя как системное обещание ценности сотрудникам и соиска-

телям, встроенное в бизнес-процессы и поддерживаемое руководством [7]. В таком подходе HR-бренд перестает быть задачей только службы персонала. Он становится результатом согласованных усилий руководящего корпуса, задающего стандарты отношения к людям и отвечающего за выполнимость обещаний компании.

Результаты и обсуждение. Стейкхолдерская теория позволяет по-новому увидеть природу HR-бренда. С этой точки зрения организация развивается благодаря устойчивым отношениям с группами, каждая из которых имеет собственные ожидания и ресурсы влияния. HR-бренд в такой модели не существует «сам по себе». Он формируется в системе отношений, где важно понимать, кто и по каким критериям оценивает работодателя, и как результаты оценки распространяются в профессиональной среде. В работах по корпоративному управлению подчеркивается, что ориентации только на интересы собственников недостаточно в сложной среде SHIVA-мира. В стейкхолдер-ориентированной модели цели компании понимаются шире и включают поддержание приемлемого уровня удовлетворенности ключевых групп, потому что без этого долгосрочная устойчивость становится труднодостижимой. При переносе этой логики в управление персоналом HR-бренд начинает восприниматься как итог взаимодействия организации с внутренними и внешними стейкхолдерами. Тогда он выглядит не как результат одной коммуникационной кампании, а как следствие управленческих практик.

Образ работодателя формируется не только внутри компании. Он складывается также в профессиональной среде, местном сообществе, информационном поле и на специализированных онлайн-площадках. В этом же контуре заметна роль корпоративной социальной ответственности. Анализ практики российских компаний подтверждает, что участие в социальных проектах, внимательное отношение к местным сообществам и прозрачность отчетности укрепляют доверие и положительно отражаются на привлекательности организации как работодателя. Стейкхолдерский подход показывает за HR-брендом более широкий контур связей компании с внешней средой.

Опора на исследования по бренду работодателя и на стейкхолдерскую теорию позволяет выделить группы, влияющие на развитие HR-бренда. Прежде всего, это собственники и топ-менеджмент. Они задают стратегию, распределяют ресурсы и определяют отношение к персоналу как к издержкам или стратегическому активу. Далее следуют линейные руководители. Для большинства сотрудников именно они становятся непосредственными представителями работодателя. Стиль управления, качество обратной связи, готовность поддерживать развитие и учитывать мнение работников формируют повседневный опыт людей. Даже продуманная концепция бренда работодателя воспринимается скептически, если действия руководителей расходятся с заявленными ценностями и нормами. Третья группа — действующие сотрудники. Они получают ценностное предложение работодателя и одновременно распространяют информацию о компании через личные контакты и профессиональные сообщества. Готовность рекомендовать организацию знакомым, участие в реферальных программах и публичная активность сотрудников напрямую влияют на то, как HR-бренд выглядит на рынке труда. Здесь важны удовлетворенность и доверие. Именно доверие определяет тон и уверенность таких рекомендаций.

К внешним стейкхолдерам HR-бренда относятся соискатели, клиенты, партнеры, образовательные организации, профессиональные объединения, органы власти и местные сообщества. Анализ факторов формирования HR-бренда показывает, что значимы не только уровень оплаты труда и набор льгот, но и прозрачность карьерных возможностей, качество взаимодействия с кандидатами на этапах отбора, а также репутация компании в отрасли и регионе. Это важно, потому что многие ожидания складываются еще до первого контакта с работодателем.

Клиенты и партнеры обычно ожидают стабильности, надежности и высокого качества сервиса. Эти ожидания переводятся во внутренние требования к компетенциям и поведению сотрудников, а через это влияют на содержание HR-бренда. Если персонал получает поддержку, понимает смысл работы и видит результат для клиентов, внутренний образ ра-

ботодателя укрепляется и усиливается чувство причастности. И наоборот, когда внешний контур обещаний не обеспечен внутренними условиями, напряжение переносится внутрь организации, разрушая доверие.

Особое место занимают органы власти и местные сообщества. Для городов и регионов, где крупные работодатели существенно влияют на рынок труда, важны не только рабочие места, но и участие компаний в развитии инфраструктуры, поддержке образования и культуры. Исследования корпоративной социальной ответственности показывают, что такие инициативы укрепляют доверие и опосредованно повышают привлекательность организации как работодателя. В результате HR-бренд включает не только условия труда. Он также отражает репутацию компании как ответственного участника жизни территории.

Все заметнее становится влияние цифровых платформ рынка труда и профессиональных социальных сетей. Эти площадки собирают отзывы, формируют рейтинги работодателей и создают пространство обсуждения реальных условий работы. Для соискателей это источник информации на этапе выбора компании, а для организации — канал обратной связи и зона репутационных рисков.

В качестве примера покажем влияние внутренних и внешних стейкхолдеров на HR-бренд нефтегазовой компании (рисунок 1).

Интерес вызывают исследования агентства RAEX по уровню взаимодействия компаний разных отраслей со стейкхолдерами по экологическим и социальным вопросам, связанным с брендом работодателя. Нефтегазовая отрасль по активности взаимодействия занимает пятое место (рисунок 2).

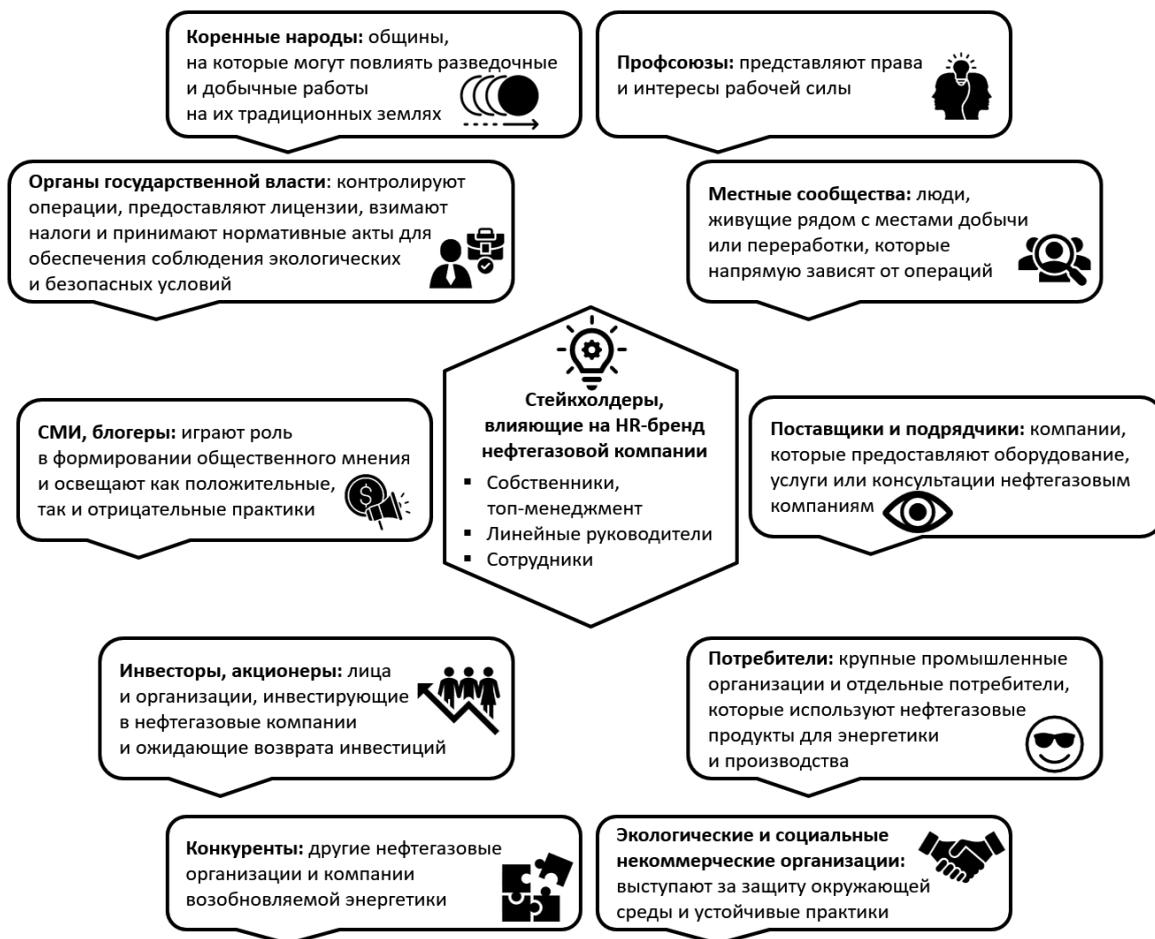


Рисунок 1. Внутренние и внешние стейкхолдеры, влияющие на HR-бренд нефтегазовой компании (разработано авторами)

Figure 1. Internal and external stakeholders influencing the HR brand of an oil and gas company (developed by the authors)

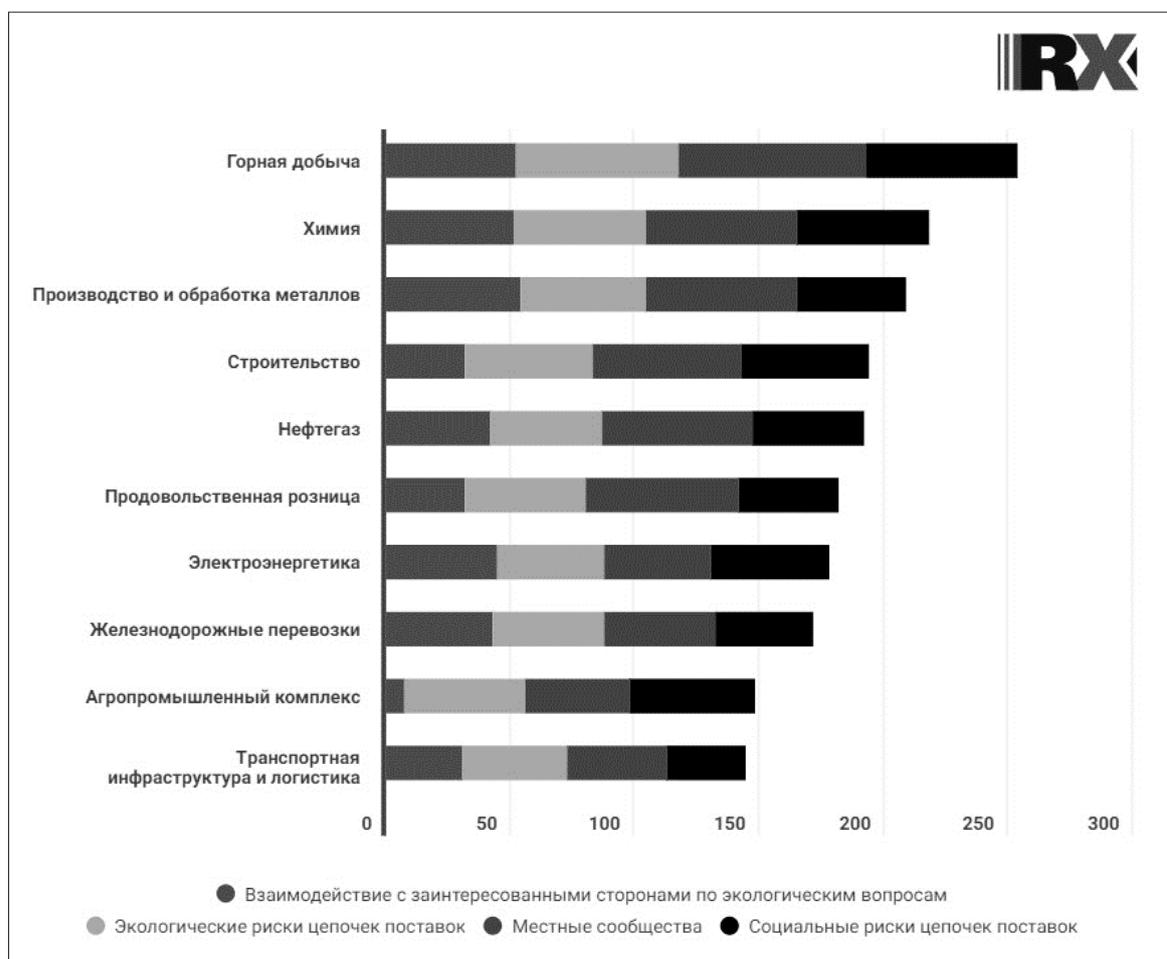


Рисунок 2. Взаимодействие компаний со стейкхолдерами по экологическим вопросам [8]

Figure 2. Interaction of companies with stakeholders on environmental issues [8]

Системная работа с HR-брендом невозможна без оценки результативности, поэтому предлагаются методические подходы, связывающие восприятие бренда работодателя с конкретными показателями деятельности, что делает управление более точным. В таких подходах важны качественные оценки и измеримые индикаторы реакции стейкхолдеров. К ним относят динамику сроков и стоимости закрытия вакансий, изменения текучести и вовлеченности, долю откликов от целевых кандидатов, степень участия сотрудников в рекомендациях. Эти метрики показывают, насколько ценностное предложение воспринимается убедительным и подтверждается опытом взаимодействия. Сильный бренд работодателя снижает затраты на подбор и адаптацию, уменьшает потери от текучести и поддерживает рост производительности труда. В итоге это отражается на финансовых результатах компании, поэто-

му инвестиции в HR-бренд становятся значимыми для собственников и инвесторов. Такой взгляд снимает ограничение «только имидж». HR-бренд оказывается связан с ресурсами, результатами и устойчивостью бизнеса.

Практические модели формирования HR-бренда обычно описывают последовательные шаги: анализ ситуации и формулирование ценностного предложения работодателя, планирование и реализация мероприятий, оценка эффективности и корректировка программы. На каждом этапе предполагается участие разных стейкхолдеров, поэтому стейкхолдерский подход выступает не только теоретическим объяснением, но и рабочим инструментом управления. В результате работа с HR-брендом выходит за рамки имиджевых задач и связывается с управлением ожиданиями разных групп, поддержанием доверия и обеспечением согласованности между заявленными ценностями

и конкретными управленческими решениями. Это и составляет практический смысл рассматриваемого подхода.

Выводы и рекомендации. Стейкхолдерский подход помогает увидеть HR-бренд как итог согласования интересов разных групп. Собственники и высшее руководство ожидают более сильных экономических результатов и снижения рисков. Сотрудники и кандидаты связывают образ работодателя со справедливостью, уважительным отношением, возможностями развития и качеством рабочей среды. Внешние стейкхолдеры оценивают надежность компании и ее вклад в развитие территории и отрасли. Управлять HR-брендом значит не только вести грамотные коммуникации, но и постоянно проверять, что именно люди видят в компании, чему верят и что считают проблемой. Для этого нужна понятная диагностика, участие разных подразделений и регулярный анализ обратной связи от

стейкхолдеров. Когда организация использует методики оценки эффективности бренда работодателя и инструменты диагностики, работа с HR-брендом переходит от деклараций к управляемым результатам. В качестве рекомендаций предлагаем использовать сравнительный анализ того, как устроены стейкхолдерские конфигурации HR-бренда в разных отраслях, поскольку набор ключевых ожиданий и каналов влияния заметно отличается. Отдельного внимания требует влияние цифровых платформ на восприятие работодателя, так как именно через них многие кандидаты получают первичное представление о компании. Наконец, важно развивать систему показателей, которая позволит точнее оценивать вклад отдельных групп стейкхолдеров в развитие HR-бренда. Это углубит понимание того, как согласование интересов участников превращается в устойчивое преимущество организации на рынке труда.

Список источников

1. 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. Том 13, № 4. С. 156–166.
2. Дуденков Д. А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 1. С. 50–53.
3. 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. DOI: 10.47598/2078-9025-2025-1-66-11-19.
4. Сабирова З. Э., Кузнецова Е. В. Роль развития персонала в HR-стратегии организации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 3 (64). С. 98–103. DOI: 10.47598/2078-9025-2024-3-64-98-103.
5. Янгирова Е. И., Рувенный И. Я., Кузнецова Е. В. Бренд-маркетинг: продукт, человеческие ресурсы, личность. Уфа : Уфимский университет науки и технологий, 2025. 204 с.
6. Кулькова И. А., Козарезова Е. И. Методический подход к оценке эффективности HR-бренда // Фундаментальные исследования. 2019. № 12-1. С. 88–92.
7. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2011. 279 с.
8. Топ-10 российских компаний по уровню взаимодействия с заинтересованными сторонами (2025 год) — Аналитика // raex-rr.com: сайт. URL: clck.ru/3QycKp. Дата публикации: 22.10.2025.

References

1. Belkin V. N., Belkina N. A., Antonova O. A. Theory and practice of HR-employer branding. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2019;(13 (4)):156–166. (In Russ.).
2. Dudenkov D. A. Stakeholder-oriented model of the company in the theory of corporate governance. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ekonomicheskogo universiteta = Bulletin of Saratov State Socio-Economic University*. 2014;(1):50–53. (In Russ.).
3. Divaeva D. M., Danilova K. A. Adaptation of approaches to the HR brand for retail trade: challenges and solutions. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsial'nykh tekhnologiy) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(1(66)):11–19. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2025-1-66-11-19.

4. Sabirova Z. E., Kuznetsova E. V. The role of personnel development in the HR strategy of an organization. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsial'nykh tekhnologiy) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;(3(64)):98–103. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2024-3-64-98-103.
5. Yangirova E. I., Ruvenny I. Ya., Kuznetsova E. V. Brand marketing: product, human resources, personality. Ufa: Ufa University of Science and Technology, 2025. 204 p. (In Russ.).
6. Kulkova I. A., Kozarezova E. I. Methodological approach to assessing the effectiveness of HR brand. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental research*. 2019;(12-1):88–92. (In Russ.).
7. Minchington B. HR Brand: How to Become a Leader. Building Your Dream Company. Moscow: Alpina Business Books, 2011. 279 p. (In Russ.).
8. Top 10 Russian companies by stakeholder engagement level (2025) — Analytics. Raex-rr.com: website. (In Russ.). Available from: clck.ru/3QycKn. Publication date: October 22, 2025.

Информация об авторах

Е. В. Кузнецова — кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры стратегического управления;
А. Д. Русанова — магистрант.

Information about the authors

E. V. Kuznetsova — Candidate of Science (Sociology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Strategic Management;
A. D. Rusanova — a master student.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.