

Формирование идентификационных преимуществ бренда работодателя

Семенова Ирина Владимировна

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента, маркетинга и коммерции

ORCID: 0000-0003-2962-1591, e-mail: stillmay@yandex.ru

Хацкелевич Анна Николаевна

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента, маркетинга и коммерции

ORCID: 0000-0001-9083-0208, e-mail: staranna@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Россия

Аннотация

Целью исследования является поиск и развитие подходов к формированию идентификационных преимуществ бренда работодателя как вызова, а также возможности организации в высококонкурентной среде. В работе использовались общенаучные методы анализа и синтеза, сравнения, научной абстракции. В практике отечественных компаний потенциал бренда работодателя недооценивается. Компании транслируют схожие ценности и возможности, несут неоправданные расходы на привлечение и удержание персонала. Недостаточное представление компании о себе и своих преимуществах затрудняет ясное понимание ее роли, миссии, ценностей и ориентиров, формирует неубедительный образ работодателя, который воспринимается скептически и с недоверием.

Центральным вопросом формирования преимуществ бренда работодателя становится идентификация предварительных ожиданий между работником и работодателем, стремление к максимально возможному совпадению между двумя вовлеченными сторонами, связывание личностного выбора работника оставаться и быть частью компании.

Представлена содержательная платформа идентификационных преимуществ бренда работодателя, включающая концептуальную основу бренда работодателя, предпосылки формирования его преимуществ и идентификаторов для создания кадровых стратегий и политик компании. В русле ключевых идей теории психологического контракта, организационной идентификации и организационной идентичности, идентификационные преимущества бренда работодателя являются точкой соприкосновения между работником и работодателем, связывая их выбор к сотрудничеству.

Результаты исследования могут быть полезны для формирования практик и политик привлечения и удержания персонала на основе управления идентификационными преимуществами бренда работодателя.

Для цитирования: Семенова И.В., Хацкелевич А.Н. Формирование идентификационных преимуществ бренда работодателя // Вестник университета. 2026. № 4. С. 80–89.

Ключевые слова

Бренд работодателя, преимущества бренда работодателя, идентификационные преимущества бренда работодателя, репутация бренда работодателя, имидж бренда работодателя, культура бренда работодателя, точки идентификации бренда работодателя

Formation of employer brand identification advantages

Irina V. Semenova

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Commerce

ORCID: 0000-0003-2962-1591, e-mail: stillmay@yandex.ru

Anna N. Khatskelevich

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Commerce

ORCID: 0000-0001-9083-0208, e-mail: staranna@mail.ru

Perm State National Research University, Perm, Russia

Abstract

The purpose of the study is to identify and develop approaches to form employer branding advantages as a challenge and opportunity for organizations in a highly competitive environment. In study used general scientific methods of analysis and synthesis, comparison, and abstraction. In the practice of domestic companies, the potential of employer brands is underestimated. The company's lack of awareness about itself and its advantages makes it difficult to understand clearly its role, mission, values and guidelines. Also, it forms unconvincing image of the employer, which is perceived with distrust and refractory.

The central issue of developing employer branding advantages is the identification of preliminary expectations between the employee and employer, the desire for the greatest possible coincidence between the two parties involved, and the linking of the employee's personal choice to remain and be part of the company. This article presents a substantive platform for employer branding advantages, including the conceptual framework of the employer brand, the prerequisites for developing its advantages, and identifiers for the development of HR strategies and company policies. In line with key ideas of psychological contract theory, organizational identification, and organizational identity, employer branding's identity benefits serve as a point of contact between employee and employer, linking their choice to collaborate.

Study results may be useful to form practice and politics, attract and retain staff, based on management of employer brand identity advantages.

Keywords

Employer brand, employer branding benefits, employer branding identity benefits, employer brand reputation, employer brand image, employer brand culture, employer branding "points" of identification

For citation: Semenova I.V., Khatskelevich A.N. (2026) Formation of employer brand identification advantages. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 80–89.

ВВЕДЕНИЕ

Изменения устройства занятости в мировой экономике и переориентация потребностей рынка труда заставляют передовые компании сосредоточиться на поиске новых способов привлечения и удержания талантливых специалистов. На российском рынке труда спрос значительно превышает предложение. Организации функционируют в условиях дефицита высококлассных специалистов. По оценкам экспертов, к 2030 г. дефицит работников средней и высокой квалификации составит 2–4 млн. человек [1]. Современный рынок труда становится рынком кандидата, который, опираясь на свои ценностные ориентиры и предпочтения, выбирает предложение работодателя. Практика управления показывает, что сегодня поиск талантов — это «игра в прятки», поскольку наиболее способные и квалифицированные представители современных поколений склонны часто менять работу, а высокие должности и зарплаты не являются их главными приоритетами. Жесткая конкуренция за сокращающийся кадровый резерв вынуждает организации не просто декларировать, а настойчиво демонстрировать свои преимущества. Ценности и идеалы, как «полярные звезды» должны быть реальными и значимыми¹.

Все большее значение приобретает бренд работодателя как набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых работодателем и идентифицируемых с ним. Это привлекает и удерживает высококвалифицированных специалистов, активизирует амбассадоров бренда, а также продвигает компанию в качестве предпочтительного работодателя и гарантирует ее конкурентоспособность [2]. Сильный бренд работодателя становится нематериальным активом организации, во многом определяющим ее финансовый успех и способность завоевывать прочные лидерские позиции на рынке труда [3]. Ценность бренда работодателя заключается в его уникальных преимуществах, которые влияют на бизнес и сотрудников. Они связаны с восприятием имиджа, культуры и репутации компании потенциальными и действующими сотрудниками [4]. Искусство предложить целевой аудитории, наиболее привлекательные и отличительные преимущества и послания формирует «имя» бренда, идентифицирует конкретного работодателя [5]. Эксперты подчеркивают, чтобы стать избранным работодателем, компания должна идентифицировать свои преимущества, которые, отображаясь в контекстах рабочих практик, политик и ценностном предложении компании, привлекают, сохраняют и мотивируют действительно нужных для организации сотрудников [6].

В вопросах привлечения и удержания персонала далеко не все компании обладают уникальным преимуществом бренда работодателя. Несмотря на многочисленность исследований и практических разработок по оценке преимуществ компании в результате реализации программ по управлению брендом работодателя, можно утверждать, что бренд работодателя остается лишь явлением и находится на этапе осознания, особенно российскими работодателями [7–8]. На сегодняшний день не сложилось единого понимания сути бренда работодателя [9]. Компании недооценивают потенциал, которым обладает их бренд работодателя, не меняют стратегию работы с ним, не принимают всерьез его практическое значение, транслируют схожие ценности и возможности, не могут выделиться на фоне одинаковых предложений, несут неоправданные расходы на привлечение и удержание персонала [8]. Российские работодатели задаются вопросом, зачем нужен бренд работодателя и насколько оправданы затраты на него. Практически работа над брендом работодателя происходит «извне-внутри», компании создают контент, который, по их мнению, хотят видеть люди и надеются, что он заинтересует нужных людей. Эксперты подчеркивают, что необходимо перевернуть эту концепцию и создавать устойчивые ценности для личности, организации и общества, подключая весь организационный контекст и опираясь на «голос» сотрудников, который будет звучать громче, привлекая и удерживая талантливых профессионалов [5; 10]. Транслируя свою принадлежность и вовлеченность в успех компании, сотрудники создают ее привлекательный имидж и репутацию, формируют уникальную культуру ее «предпочтительных» преимуществ, становятся истинными «покровителями» ее бренда и идентификаторами работодателя [5]. Поиск источников формирования уникальных преимуществ бренда работодателя, идентифицирующих конкретную организацию среди множества конкурентов и построение новых подходов к развитию бренда работодателя, становится актуальным с точки зрения науки и практики управления.

¹ Даллссон М. «Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace». HBR Guide to Building a Strong Employer Brand. Harvard Business Review. Режим доступа: <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace>. (Дата обращения: 02.12.2025).

ПРОБЛЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ПРЕИМУЩЕСТВ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Конструкция бренда работодателя, включающая процессы и механизмы привлечения и удержания персонала, связывается с имиджем, узнаваемостью, рентабельностью и прибыльностью компании, ее репутацией и культурой [4]. Многочисленные исследования констатируют, что реалистичное представление о работе, воспринимаемая организационная поддержка, престиж организации, справедливость в распределении вознаграждений, организационное доверие и лидерство высшего руководства, обязательства по психологическому контракту и корпоративная социальная ответственность, влияют на бренд работодателя, который, в свою очередь, влияет на нефинансовые и финансовые показатели компаний [4]. Управление брендом работодателя с точки зрения позиционирования сильных сторон компании для определенной целевой аудитории становится одним из конкурентных преимуществ и положительно влияет на показатели найма, оттока и текучести персонала.

Продуктом успешного бренда работодателя является ценностное предложение (далее — EVP), которое транслирует атрибутивную и ассоциативную информацию о компании (о людях, возможностях, условиях труда, вознаграждении и т.д.) и обещает привлекательные условия и преимущества в обмен на навыки и опыт сотрудников. Желаемым результатом становится капитал бренда работодателя, как совокупность активов и обязательств, которые влияют на его узнаваемость и привлекательность [11]. Бренд работодателя всегда ориентирован на более сложную с точки зрения основного потребителя аудиторию, относится конкретно к опыту трудоустройства и установлению идентичности организации как работодателя [11; 12]. Р. Мосли с коллегами подчеркивают, что формирование «имени» бренда как идентификатора конкретного работодателя, заключается в искусстве предложить целевой аудитории, удовлетворяющие ее потребности, наиболее привлекательные и отличительные преимущества и послания [3]. Бренд работодателя является междисциплинарным понятием и предполагает множество трактовок. Он всегда связывается со стратегией компании с точки зрения функционирования его идентификационной системы и зависит от восприятия потребителя [13].

Сильные бренды основаны на положительных ассоциациях, определяющих имидж, репутацию и культуру компании, последовательно создавая точки соприкосновения для идентификации с ней. Единственный способ добиться таких ассоциаций и преуспеть в конкуренции за таланты — иметь четкое, ясное, отличительное, реальное и действующее предложение того, что означает бренд и какие преимущества он обещает. Компании часто не могут выделиться на фоне одинаковых EVP и транслируют то, что не соответствует реальности, предлагают схожие условия труда, корпоративные ценности и возможности [13]. (рис.1).



Примечание: треугольник символизирует пирамиду распределения рисков

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Проблема формирования преимуществ бренда работодателя

Главная трудность в формировании преимуществ бренда работодателя всегда связана с определением его уникальных особенностей, с выделением точных формулировок ее отличительных черт, что стандартизирует и ограничивает компанию среди конкурентов. Зачастую компании фокусируются на общих

преимуществах (хорошая зарплата, карьерный рост, социальные гарантии и т.д.) и действуют по аналогии, не выделяя специфику корпоративных практик. Недостаточное представление компании о себе и своих преимуществах затрудняет ясное понимание ее роли, миссии, ценностей и ориентиров для действующих и потенциальных сотрудников. Потребности сотрудников и предложения работодателя не совпадают. Образ компании становится неубедительным, воспринимается скептически и с недоверием, преимущества недооцениваются. Формируется практический разрыв между заявленными ценностями организации и ее реальной рабочей средой — ожидания работника и работодателя разрушаются, привлекательность и конкурентоспособность компании снижается.

Для создания эффективного бренда работодателя важно поддерживать честное двустороннее общение с сотрудниками, которое складывается еще до создания внешнего образа. В. Беллоу с коллегами подчеркивают, что центральным вопросом формирования преимуществ бренда работодателя становится идентификация обещаний данных до установления отношений между сотрудником и работодателем, стремление к максимально возможному совпадению между двумя вовлеченными сторонами, связывание личностного выбора сотрудника оставаться и быть частью компании [10]. Решение такого вопроса находится в концептуальном пространстве бренда работодателя, как источника и предпосылки для формирования его преимуществ с точки зрения уникальных идентификаторов, которые привлекают и удерживают ценных для компании сотрудников.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИДЕНТИФИКАЦИОННЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Идентификация преимуществ бренда работодателя является процессом установления причинно-следственных связей восприятия работником значимых ориентиров организации и выявления ее уникальных характеристик и ценностей для его привлечения и удержания, что может быть найдено в концептуальном пространстве исследуемого феномена. Исследователи фактически помещают теории психологического контракта и организационной идентификации в сердце бренда работодателя, что позволяет объяснить предпосылки формирования его преимуществ, сформулировать характеристики основных идентификаторов [12; 14–15]. В русле ключевых идей указанных концептуальных направлений, построена содержательная платформа идентификационных преимуществ бренда работодателя, которая отражает взаимосвязь преимуществ компании с главными ориентирами занятости работника и ожиданиями организации, с самоопределением работника в ценностях организации, с разделяемыми и транслируемыми всеми членами организации отличительными атрибутами организации, позволяя выделить ключевые идентификаторы для создания эффективных кадровых стратегий и политик компании (табл. 1).

Таблица 1

Содержательная платформа идентификационных преимуществ бренда работодателя

Концептуальная основа бренда работодателя	Предпосылки формирования преимуществ бренда работодателя	Идентификационные преимущества бренда работодателя
Психологический контракт — предполагает обмен миссии, ценностей и доверия со стороны организации на высокую вовлеченность, мотивацию, продуктивность и лояльность работника	Формирует взаимосвязь между главными ориентирами занятости работника и ожиданиями компании, заключается на этапе отбора и найма, индивидуализируется в отдельных предложениях и обещаниях работодателя, закрепляет ожидания работника	Связывается с репутацией бренда работодателя, транслирующей уникальный предвосхищающий опыт работника и компании, их совместные ожидания и представления, выступающей «навигатором» для эффективного сотрудничества

Концептуальная основа бренда работодателя	Предпосылки формирования преимуществ бренда работодателя	Идентификационные преимущества бренда работодателя
Организационная идентификация — связана с Я-концепцией работника, его профессиональным и личностным самоопределением в организации, объясняет механизмы взаимодействия и взаимовлияния работника и организации	Формирует эмоциональную и поведенческую принадлежность работника к организации, его самоопределение в ее целях и интересах	Связывается с имиджем бренда работодателя, персонализирующим личность конкретного работника, его «имя» и «портрет» в терминах организации, ее ценностях и целевых ориентирах
Организационная идентичность — является продуктом организационной идентификации работника и представляется как совокупность разделяемых и транслируемых всеми членами организации ее отличных, устойчивых, центральных характеристик и атрибутов	Формирует взаимоотношения между работником и работодателем на основе индивидуальных смыслов и ценностных установок, охватывающих ключевые элементы организации, отличающие ее от конкурентов	Связывается с культурой бренда работодателя, объединяющей уникальное пространство организации с ценностным выбором и самоопределением работника, открыто декларирующей, передающей и привлекающей ценностную позицию и убеждения компании

Составлено авторами по материалам исследования

Феномен психологического контракта позволяет формировать эффективные кадровые стратегии и политики на всех уровнях управления через представление взаимосвязи главных ориентиров занятости работников и ожиданий организации. «Правильный» психологический контракт, определяющий то, что ожидается от сотрудников и, что они получают взамен от работодателя, предполагает обмен миссии, ценностей и доверия со стороны организации на высокую вовлеченность, мотивацию, продуктивность и лояльность работника [16]. Психологический контракт лежит в основе формирования успешного бренда работодателя и связывается с его привлекательной репутацией на рынке труда [4; 11].

В предложенном Г. Саймоном определении, организационная идентификация представлена как процесс замещения индивидуальных целей работника организационными, которые становятся детерминантами его поведения [17]. Эффектами организационной идентификации становится принятие работником целей и ценностей организации как собственных, возникновение чувства гордости и эмоциональной сопричастности к успехам организации. Организационная идентификация, фокусируясь на личностном вовлечении и внутренней мотивации работника быть частью компании и ассоциировать себя с ее успехами и достижениями, тесно связана с формированием бренда работодателя. В работах Ф. Маила и Б. Эшфорта продемонстрировано, что формирование сопричастности и эмоциональной связи с имиджем работодателя обусловлено личным неприятием работника критики компании, мышлением в терминах «мы» [18].

Организационная идентичность является продуктом организационной идентификации работника и представляется как совокупность разделяемых и транслируемых всеми членами организации ее отличных, устойчивых, центральных характеристик и атрибутов [19]. Введение бренда работодателя в «уравнение» организационной идентичности дает представление в отношении построения и поддержания взаимоотношений между работником и работодателем в вопросах регулирования индивидуальных смыслов и ценностных установок, формирует объективный образ организации, охватывает ключевые элементы, отличающие ее от конкурентов [20]. Организационная идентичность характеризует совокупность свойств и черт, придающих организации уникальную позицию работодателя, что связано с культурой, определенной миссией, историей, набором убеждений, символов и практик, отражающих сущность организации.

«ТОЧКИ» ИДЕНТИФИКАЦИИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ: РЕПУТАЦИЯ, ИМИДЖ, КУЛЬТУРА

Психологический контракт предвосхищает работу, заключается на этапе отбора и найма сотрудников, индивидуализируется в отдельных предложениях и обещаниях работодателя и закрепляет ожидания работника, формируя справедливый двусторонний обмен в трудовых отношениях и уникальный опыт трудоустройства [9; 16]. Данный опыт взаимодействия мгновенно распространяется через «голос сотрудника», передает положительные или отрицательные сообщения и становится либо ресурсом, либо «бомбой, ожидающей взрыва с разрушительным влиянием на репутацию фирмы» [21]. Идентификатором бренда работодателя становится его репутация, транслирующая «знак качества» организации и действующая как навигатор, который строит эффективные маршруты и указывает правильное направление для плодотворного взаимодействия работника и компании.

Имидж бренда работодателя отражает портрет идеального работника, который разделяет корпоративные ценности и цели, ощущает себя частью команды, транслирует «самоопределение и сходство в терминах организации», ее ценностные ориентиры. Эмоциональная и поведенческая принадлежность работника становится преимуществом бренда работодателя, идентифицирует его имидж, персонализируя личность конкретного работника, который выбирает компанию из множества конкурентов и готов действовать в векторе ее интересов. Для формирования сильной культуры «живого бренда» необходимо сфокусироваться на внутренних качествах кандидата, которые принесут пользу компании, создавать чувство общности и гордости за бренд, делиться бизнес-контекстом, и завоевывать вовлеченность работника [22].

Ценности и символические преимущества бренда работодателя коренятся в культуре идентичности, что привлекает и удерживает сотрудников [12; 14]. Так рождается культура бренда работодателя, которая является нематериальным активом организации, увеличивающим ее стоимость на рынке труда [23]. Правильно сформированная культура бренда работодателя становится его уникальным идентификатором, воспринимается как «кодекс и кредо» компании, ее реальной ценностной позицией и убеждением, что открыто декларируется сотрудниками, передавая и привлекая это восприятие внутри и за пределами. Практика связывает выбор людей работать в определенной компании и их нежелание «перейти на другую сторону улицы» с «замечательной культурой компании №1»².

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование потенциала идентификационных преимуществ бренда работодателя, как нематериального ресурса уникальных дополнительных ценностей организации, привлекающих, вовлекающих и удерживающих лучших сотрудников становится важной задачей любой современной компании. Лидеры рынка труда учитывают предпочтения своих работников. Они нацелены на потенциальных сотрудников так же методично, как и на потенциальных клиентов, идентифицируют и сохраняют свою историю, делятся деталями жизни в фирме и понимают, что лучшая стратегия для выхода вперед в войне за таланты — это привлечение только нужных людей, заинтересованных и взволнованных той средой, которую предлагает компания, тех, кто сделает ее уникальной.

Формирующийся сильный бренд работодателя, сфокусированный на вовлеченности, сотрудничестве, призвании, профессиональном росте, персонализирующий «самые яркие умы», вовлекающий особенных людей, способных и готовых создать великую организацию сегодня становится вызовом и возможностью современной организации.

Исследование показало, что идентификационные преимущества бренда работодателя представляют собой уникальные характеристики и ценности организации, которые выделяют ее среди конкурентов и привлекают лучших сотрудников. Такие преимущества отражают ценности, миссию, смысл компании, возможности для инициативы и профессионального роста, транслируют уникальный имидж, репутацию и культуру работодателя, повышая лояльность персонала, вовлекая и удерживая «лучших из лучших». Сигнальные идентификаторы бренда работодателя, становятся точкой соприкосновения работника и работодателя, связывая их выбор сотрудничества и развития в интересах компании, что заключается:

² Менеджмент Роста: Опыт Успешных Компаний Центральной Европы (Часть 1). Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/practice/dmanage.htm> (дата обращения: 02.12.2025).

- 1) в репутации бренда работодателя, предвосхищающей плодотворное сотрудничество и взаимодействие работника и организации;
- 2) в имидже бренда работодателя, привлекающем идеального работника, способного и готового действовать и самореализовываться в целях и интересах организации;
- 3) в культуре бренда работодателя, которая транслирует совместное видение будущего и личную сопричастность работника к ценностной позиции и убеждениям компании.

Построение комплексного подхода к управлению брендом работодателя в целостном понимании его концептуальной сущности расширяет представление его коммуникативной и содержательной основы и в некоторой степени расширяет предметную область маркетинга и управления человеческими ресурсами организации. Представленная содержательная платформа идентификационных преимуществ бренда работодателя, включающая его концептуальную основу, условия формирования его преимуществ и конкретные идентификаторы, позволяет формировать стратегии и тактики компании для создания эффективной кадровой политики и привлечения высококвалифицированных специалистов. Результаты исследования могут быть полезны для построения практик и политик управления брендом работодателя в компаниях, осознающих ведущую роль персонала в достижении ее стратегических целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Цомартова, М. Э. Последствия дефицита специалистов на рынке труда и вызовы 2024 года / М. Э. Цомартова, М. В. Волик // Дискуссия. — 2024. — № 4(125). — С. 128 – 138. — DOI 10.46320/2077-7639-2024-4-125-128-138. — EDN YKZLBG.
2. Ambler, T. The Employer Brand / T. Ambler, S. Barrow // Journal of Brand Management. — 1996. — Vol. 4. — Pp. 185–206. — DOI:10.1057/bm.1996.42.
3. Mosley, R. Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand / R. Mosley // Brand Management. — 2007. — Vol. 15. — No. 2. — P. 123–134. — DOI:10.1057/palgrave.bm.2550124
4. Biswas, M.K. Antecedents and Consequences of Employer Branding / M.K. Biswas, D. Suar // Journal of Business Ethics. — 2014. — Vol. 125. — No. 4. — P. 1–18. — DOI: 10.1007/s10551-014-2502.
5. Semenova, I.V. HR brand as an integrator of the identification advantages of a company: problematic aspect / I.V. Semenova // The strategies of modern science development: proceedings of the XXII international scientific-practical conference, Morrisville, 2022. — Pp. 49–51. — EDN: JCYKRS.
6. Hill, B. The Employment Value Proposition / B. Hill, C. Tande // Tandehill Human Capital Consulting. — 2006. — 19–22.
7. Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации / Д. Г. Кучеров, Е. К. Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2012. — № 4. — С. 22–48. — EDN PLSFDR.
8. Белкин, В. Н. Теория и практика HR-бренда работодателя / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2019. — Т. 13, № 4. — С. 156–166. — DOI: 10.14529/em190416. — EDN YTNTDU.
9. Селиванова, Л. И. Психологический контракт как основа формирования HR-бренда организации / Л. И. Селиванова // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. — 2016. — Т. 22, № 1. — С. 94–97. — EDN VSKBVD.
10. Bellou, V. Employer Brand of Choice: An Employee Perspective / V. Bellou, I. Chaniotakis, I. Kehagias, I. Rigipoulou // Journal of Business Economics and Management. — 2015. — Vol. 16(6). — P. 1201–1215. — DOI: 10.3846/16111699.2013.848227. — EDN: YEIMWK.
11. Backhaus, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. — 2004. — Vol. 9. — No. 5. — P. 501–517. — DOI: 10.1108/13620430410550754. — EDN: HBIUOJ.
12. Sharma, E. HR branding - Tool to sustain in turbulent times / E. Sharma // Journal of Management and IT. — India: Ahmedabad University, MERI. — 2013. — Vol. 7. — No. 1. — P. 47–57. — ISSN: 0974-2093.
13. Пуляева, В. Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда / В. Н. Пуляева // Экономика, предпринимательство и право. — 2020. — Т. 10, № 3. — С. 659–676. — DOI: 10.18334/epp.10.3.100591. — EDN QKOIER.
14. Edwards, M.R. An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory / M.R. Edwards // Personnel Review. — 2009. — Vol. 39(1). — P. 5–23. — DOI: 10.1108/00483481011012809.

15. He, H.W. A Grounded Theory of the Corporate Identity and Corporate Strategy Dynamic: A Corporate Marketing Perspective / H.W. He, J.M.T. Balmer // *European Journal of Marketing*. — 2013. — Vol. 47(3/4). — P. 401–430. — DOI: 10.1108/03090561311297391.
16. Эсаулова, И.А. Психологический контракт: от теории к практике / И.А. Эсаулова // *Кадровик*. — Москва: Издательский дом «Панорама». — 2011. — № 10. — С. 103–112. — EDN RPVQUP.
17. Bergami, M. Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization / M. Bergami, R.P. Bagozzi // *British Journal of Social Psychology*. — 2000. — Vol. 39. — Pt. 4. — P. 555–577. — DOI:10.1348/014466600164633.
18. Mael, F. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification / F. Mael, B.E. Ashforth // *Journal of Organizational Behavior*. — 1992. — Vol. 13. — No. 2. — P. 103–123. — DOI:10.1002/job.4030130202.
19. Albert, S. Organizational Identity / S. Albert, D. Whetten. // *Research in Organizational Behavior*. — 1985. — Vol. 7. — P. 263–295. — DOI:10.5465/AMR.2000.2791600.
20. Brannan, M.J. Brands at Work: The Search for Meaning in Mundane Work / M.J. Brannan, E. Parsons, V. Priola // *Organization Studies*. — 2015. — Vol. 36(1). — P. 29–53. — DOI:10.1177/0170840614553382
21. Miles, S.J. Employee Voice: Untapped Resource or Social Media Time Bomb? / S.J. Miles, W.G. Mangold // *Business Horizons*. — 2014. — Vol. 57(3). — P. 401–411. — DOI: 10.3389/fpsyg.2022.858217.
22. Bendapudi, N. Creating the Living Brand / N. Bendapudi, K. Bendapudi // *Harvard Business Review*. — 2005. — Vol. 83. — No. 5. — P. 124–134. — DOI: 10.1037/a0017630.
23. Щанина, Е. В. Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях / Е. В. Щанина // *УПИРР*. — 2023. — №4. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-4-77-80 — EDN: NDHXFK.

REFERENCES

1. Tsomartova, M.E. Volik, M.V. (2024). Consequences of the Shortage of Specialists in the Labor Market and Challenges of 2024". *Discussion*, 4(125). (In Russian).
2. Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
3. Mosley, R. (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
4. Biswas, M.K., Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 125, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502>
5. Semenova, I.V. (2022). HR brand as an integrator of the identification advantages of a company: problematic aspect. *The strategies of modern science development: proceedings of the XXII international scientific-practical conference, Morrisville, 2022*, 49–51.
6. Hill, B., Tande, C. (2006). The Employment Value Proposition. *Tandehill Human Capital Consulting*, 19–22.
7. Kucherov, D.G., Zavyalova, E.K. (2012). Employer branding in the organization's human resource management system. *Bulletin of St. Petersburg State University. Management Series, Issue 4*, 24–24. (In Russian).
8. Belkin, V.N., Belkina, N.A., Antonova, O.A. (2019). Theory and Practice of HR Branding of an Employer. *Bulletin of SUSU. Series "Economics and Management"*, 13(4), 156–166. (In Russian). <https://doi.org/10.14529/em190416>
9. Selivanova, L.I. (2016). Psychological Contract as a Basis for Forming an Organization's HR Brand. *Bulletin of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics*, 1. (In Russian).
10. Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., Rigipoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: An Employee Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
11. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
12. Sharma, E. (2013). HR branding - Tool to sustain in turbulent times. *Journal of Management and IT*. – India: Ahmedabad University, MERI, 7(1), 47–57.
13. Pulyaeva, V. N. (2020). The Role of the Employer Value Proposition in HR Branding. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 3. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100591>
14. Edwards, M.R. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
15. He, H.W., Balmer, J.M.T. (2013). A Grounded Theory of the Corporate Identity and Corporate Strategy Dynamic: A Corporate Marketing Perspective. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 401–430, <https://doi.org/10.1108/03090561311297391>

16. Esaulova, I.A. (2011). Psychological contract: from theory to practice. *Moscow: Publishing house "Panorama", 1*, 103–112. (In Russian).
17. Bergami, M., Bagozzi, R.P. (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization // *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555–577. <https://doi.org/10.1348/014466600164633>
18. Mael, F., Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>.
19. Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791600>.
20. Brannan, M.J., Parsons, E., Priola, V. (2015). Brands at Work: The Search for Meaning in Mundane Work. *Organization Studies*, 36(1), 29–53. <https://doi.org/10.1177/0170840614553382>
21. Miles, S.J., Mangold, W.G. (2014). Employee Voice: Untapped Resource or Social Media Time Bomb? *Business Horizons* 57(3), 401–411. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>.
22. Bendapudi, N., Bendapudi, K. (2005). Creating the Living Brand. *Harvard Business Review*, 83(5), 124–134. <https://doi.org/10.1037/a0017630>
23. Shchanina, E.V. (2023). Corporate Culture and Employer Branding in Modern Conditions. *UPIRR*, 4. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-4-77-80>