

МОДЕЛИ БРЕНДИНГА РАБОТОДАТЕЛЕЙ КАК ФАКТОР ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В РЕГИОН

Employer Branding Models as a Factor in Attracting Labor Resources to the Region



Жуйкова Дарья Маратовна,

студент, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; г. Владимир, Россия, ул. Горького, д. 59а

Zhuikova Daria Maratovna,

student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir branch, 59a Gorkogo st., Vladimir, Russia

dariaju26@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-0345-3228>



Макаров Павел Юрьевич,

д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; г. Владимир, Россия, ул. Горького, д. 59а

Makarov Pavel Yurievich,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir branch; 59a Gorkogo st., Vladimir, Russia

makarov-py@ranepa.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8110-2487>

В статье представлен подход к выявлению моделей брендинга работодателей как фактора привлечения трудовых ресурсов в регион. Исследование опирается на трёхуровневую модель бренда работодателя, операционализированную для анализа по данным из открытых источников. На этой основе проведён анализ кейсов на выборке из десяти ведущих предприятий Владимирской области. В результате выявлены три модели брендинга работодателя: системные HR-бренды, технологические предприятия с пассивными коммуникациями, традиционные предприятия с минимальным брендом. В контексте регионального рынка труда первые две создают «точки притяжения» для внешних специалистов, тогда как последняя больше ориентирована на локальную аудиторию. Новизна подхода состоит в адаптации метода множественного кейс-стади для изучения брендинга работодателей на региональной выборке, что позволило выявить закономерности и связать практику брендинга работодателя с вопросами регионального развития.

Ключевые слова: бренд работодателя; ценностное предложение работодателя; привлечение трудовых ресурсов; региональный рынок труда.

The article presents an approach to identifying employer branding models as a factor in attracting labor resources to the region. The study is based on a three-level employer brand model, operationalized for analysis using data from open sources. Based on this, a case analysis was conducted on a sample of ten leading enterprises in the Vladimir Region. As a result, three employer branding models were identified: systemic HR brands, technology-oriented enterprises with passive communications, and traditional enterprises with a minimal brand. In the context of the regional labor market, the first two create "attraction points" for external specialists, while the latter is more focused on the local audience. The novelty of the approach lies in adapting the multiple case study method to study employer branding using a regional sample, which made it possible to identify patterns and link employer branding practices to issues of regional development.

Keywords: employer brand; employer value proposition; attracting labor resources; regional labor market.

Введение (Introduction)

В сложившихся условиях дефицита квалифицированных кадров и обострения конкуренции за трудовые ресурсы традиционные инструменты привлечения персонала становятся недостаточными. Организации вынуждены формировать долгосрочный образ привлекательного места работы — бренд работодателя. В этом контексте для региональных рынков труда, особенно испытывающих отток кадров в столичные агломерации, качество брендов местных работодателей становится перспективным фактором, влияющим на миграционные установки соискателей и на социально-экономическое развитие территории.

Сказанное согласуется с наблюдаемыми тенденциями. В 2025–2026 гг. российский рынок труда претерпел существенные трансформации. В частности, дефицит рабочей силы стал демонстрировать признаки стабилизации, хотя в долгосрочной перспективе проблема не-

хватки кадров и сохраняется. Также дефицит кадров продолжает наблюдаться в сферах с массовым наймом: розничной торговле, медицине и фармацевтике*. Уровень безработицы в 2025 — начале 2026 года стабилизировался на рекордно низком уровне 2,2%. При этом за последние два года доля людей, уверенных в том, что они легко найдут новую работу с аналогичной зарплатой, снизилась на 13 процентных пунктов**. Соотношение резюме на вакансию в 2025 году составляло шесть резюме на вакансию, что считается оптимальным уровнем. Таким образом, на фоне снижения уверенности кандидатов и сохраняющегося дефицита в ряде отраслей, сильный бренд работодателя становится критически важным фактором привлечения и удержания персонала.

Исходя из сказанного, брендинг работодателя в данной работе рассматривается не столько как корпоративный инструмент, сколько как фактор межрегионального

* Итоги российского рынка труда 2025 и тренды на 2026 год по версии hh.ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/line/2025-12-22_itogi_rossijskogo_rynka (дата обращения: 30.06.2026).

** Исследование Академии: перейдет ли российский рынок труда от безработицы к дефициту кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ranepa.ru/news/issledovanie-akademii-pereydet-li-rossiyskiy-rynok-truda-ot-bezrobotitsy-k-defitsitu-kadrov/> (дата обращения: 30.06.2026).

распределения трудовых ресурсов. Формирование устойчивого положительного образа компаний на рынке труда потенциально влияет на миграционные установки соискателей: наличие в регионе работодателей с развитой идеологией, прозрачными карьерными траекториями и активными коммуникациями повышает его привлекательность для внешних специалистов и снижает отток молодёжи. Соответственно, анализ практик брендинга работодателей на уровне отдельного субъекта федерации позволяет оценить его конкурентные позиции в межрегиональном соперничестве за человеческий капитал.

Сказанное подтверждается и опросами соискателей. Так, по данным исследования «Авито Работа», 46% соискателей учитывают бренд работодателя при выборе компании, вкладывая в это понятие внешний образ работодателя, реальные условия работы, культуру и отношения внутри коллектива. Сказанное согласуется с исследованием Русской Школы Управления (РШУ), показывающим, что 74% специалистов обращают внимание на репутацию компании-работодателя при трудоустройстве^{3*}.

В то же время, согласно исследованию hh.ru, 34% компаний прямо заявляют, что не планируют заниматься развитием HR-бренда, и в целом лишь 45% работодателей системно продвигают свой бренд^{4*}. На этом фоне анализ уже сформированных моделей брендинга в регионе позволяет выявить зоны роста и точки отставания.

Исходя из сказанного, *цель исследования* состоит в том, чтобы выявить модели брендинга работодателей региональных компаний как фактор привлечения трудовых ресурсов в регион.

Для достижения цели необходимо определить теоретическую рамку анализа. В научной литературе представлены различные подходы к декомпозиции бренда работодателя: от двухкомпонентных (внутренний / внешний) до многофакторных моделей, учитывающих множество атрибутов. Опираясь на ключевые положения основополагающих зарубежных [1, 2, 3] и отечественных [4, 5, 6] публикаций, за основу дальнейшей работы принята трёхуровневая модель, последовательно раскрывающая содержание бренда работодателя через идеологию, ценностное предложение и коммуникации.

Материалы и методы (Materials and methods)

Поскольку брендинг работодателя предстает достаточно проработанной и оформившейся областью исследования, в рамках настоящей статьи не ставится цель уточнения терминов, а принимаются существующие определения в качестве рабочих.

В частности, в понимании *бренда работодателя* мы придерживаемся его трактовки как «формы проявления корпоративного бренда компании на рынке труда, представляющей собой совокупность ценностных характеристик, сформированных в восприятии субъектов рынка труда». При этом в качестве синонима мы также используем понятие HR-бренд как сложившееся в отечественной практике обозначение.

Говоря о структуре бренда работодателя предполагается, что ядро бренда составляет его базовая идеология — ключевые идеи, которые отражают идентичность компании и включают миссию (ответ на вопрос, для чего существует компания, какой основной смысл ее существования), видение (формулировка того, к чему стремится компания, идеальная цель), ценности компании (основные принципы, регулирующие деятельность компании и поведение ее сотрудников) и ее характеристики (прочие качества, характеризующие бренд как «личность»). Позиционирование компании на рынке труда определяется ее ценностным предложением работодателя (*Employee Value Proposition, EVP*), представляющим собой «сообщение о неоспоримых преимуществах данной компании как работодателя и убеждающим профессионального талантливого соискателя вакантной должности выбрать данную организацию для трудоустройства» [7]. Наконец, все перечисленное транслируется посредством коммуникаций, понимаемых как технологии и способы передачи информации о содержательных характеристиках целевой группы рынка труда.

Перечисленные определения формируют трёхуровневую модель бренда работодателя (идеология — *EVP* — коммуникации) (табл. 1).

Для применения модели в целях регионального анализа требуется перевод каждого уровня в плоскость наблюдаемых показателей, которые можно оценить,

Таблица 1

Аналитические уровни бренда работодателя
Table 1. Analytical levels of the employer brand

Уровень	Наименование	Содержание
Уровень 1	Базовая идеология (ядро бренда)	Миссия организации (смысл существования, выходящий за пределы извлечения прибыли), заявленные ценности, позиционирование на рынке труда. Наличие сформулированной идеологии свидетельствует о зрелости бренда и служит фундаментом для последующей разработки EVP.
Уровень 2	Ценностное предложение работодателя (EVP)	Набор признаков, структурируемых в четыре категории: вознаграждение (зарплата, соцпакет, бонусы); развитие и карьера (обучение, стажировки, карьерные траектории); среда и культура (психологический климат, стиль управления, баланс «работа-жизнь»); социальная ответственность и стабильность (репутация, надежность, вклад в развитие региона).
Уровень 3	Коммуникации (инструменты трансляции)	Каналы донесения ценностного предложения до целевых аудиторий: внешние (карьерный раздел сайта, социальные сети, рекрутинговые платформы, отзывы, PR-публикации) и внутренние (программы адаптации, обучение, внутренние порталы, корпоративные события). Внешний наблюдатель, как правило, лишен доступа к внутренним коммуникациям и вынужден оценивать их косвенно - через упоминания в вакансиях и публичных отзывах.

^{3*} 74% специалистов учитывают репутацию компании при трудоустройстве [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://new-retail.ru/novosti/retail/74_spetsialistov_uchityvayut_reputatsiyu_kompanii_pri_trudoustroystve/ (дата обращения: 30.06.2026).

^{4*} Кто не работает, тот не нанимает: треть работодателей не инвестируют в свою репутацию [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://expert.ru/obshchestvo/kto-ne-rabotaet-tot-ne-nanimaet> (дата обращения: 30.06.2026).

опираясь на доступные открытые источники. Решение этой задачи представлено далее: идеология, ценностное предложение и коммуникации измеряются через конкретные эмпирические индикаторы, собираемые из официальных заявлений работодателей, отзывов сотрудников и мониторинга цифровой активности (табл. 2).

Для каждого уровня был определён свой набор наблюдаемых показателей и соответствующий тип источников, что позволило сохранить прямую связь между теоретической моделью и эмпирическим анализом. Следует отметить, что Уровень 2 оценивается тремя параметрами, поскольку *EVP* — многокомпонентная категория: при внешнем анализе её невозможно охватить одним показателем. Параметр «Имидж в отзывах» введён для верификации официальных деклараций через субъективное восприятие сотрудников.

Предлагаемая операционализация позволяет, во-первых, отделить формальные заявления от реального *EVP* и проверять их через отзывы, во-вторых, оценить, насколько содержательное предложение подкреплено каналами трансляции, а в-третьих — обеспечить сопоставимость компаний разного масштаба и отраслей по единой системе критериев.

В такой внешней проекции модель приобретает диагностическую ценность: оценка состояния брендов работодателя в масштабах региона осуществляется на основе публично фиксируемых компонентов. При этом единая система критериев позволяет сопоставлять предприятия разных отраслей и масштабов и даёт возможность анализировать региональную специфику брендинга работодателей без привлечения внутренних *HR*-данных.

Следует отметить, что подобный метод внешнего анализа брендов и деятельности работодателей по открытым данным в региональном контексте находил отражение и в других исследованиях [8, 9]. Характерной чертой настоящей статьи выступает акцент на интерпретацию данных в региональном контексте, что позволяет выявлять не отдельные практики, а межорганизационные закономерности в масштабе региона и даёт возможность не просто оценить отдельные компании, а сформировать целостную «карту» брендинга работодателя

в субъекте федерации. Тем самым подход обеспечивает диагностику региональной системы трудовых ресурсов, то есть позволяет выявлять, какие компоненты бренда работодателя являются «точками роста» для большинства компаний региона, а какие нуждаются в дополнительном развитии. В перспективе, в случае масштабирования данного подхода, он может лечь в основу регулярного регионального мониторинга *HR*-брендов, что позволит проводить сравнительный анализ между регионами, отраслями и типами работодателей.

В рамках данной статьи объектом исследования выступают десять значимых предприятий Владимирской области, представляющих ключевые отрасли региональной экономики (фармацевтика, химическая промышленность, энергетика, машиностроение, деревообработка, сфера услуг и др.). Формирование выборки осуществлялось на основе анализа открытых источников. Принципы отбора включали: лидирующие позиции по объёму выручки в отраслевом разрезе; признание экспортного сообщества (победа или выход в финал региональных и федеральных премий); реализацию крупных инвестиционных проектов, сопряженных с расширением производственных мощностей; отраслевое разнообразие, охватывающее ключевые секторы экономики региона (фармацевтика, химическая промышленность, энергетика, машиностроение, деревообработка, сфера услуг и проч.). Сформированная выборка обеспечивает сбалансированное представление экономики Владимирской области, включая промышленных гигантов и признанных лидеров в сфере управления персоналом, экспортной деятельности и социальной ответственности. Полный перечень отобранных компаний с обоснованием оценок для каждой приведён в таблице 3.

Сбор данных включал в себя следующие процедуры: сквозной мониторинг официальных сайтов и карьерных разделов десяти отобранных компаний; анализ аккаунтов в социальных сетях и каналов на видеохостингах; изучение отзывов сотрудников на платформах hh.ru и dreamjob.ru (учитывались не только средние оценки, но и повторяющиеся содержательные комментарии).

На заключительном этапе компании были сгруппированы по степени полноты реализации трёх компонентов бренда работодателя (идеологическое ядро, *EVP*,

Таблица 2

Операционализация теоретических уровней бренда работодателя для внешнего анализа
Table 2. Operationalisation of theoretical levels of the employer brand for external analysis

Оценочные параметры	Что оценивается	Источники данных
Уровень 1. Базовая идеология		
Миссия и ценности	Наличие и содержание миссии, заявленных ценностей, позиционирования на рынке труда	Официальный сайт компании, разделы «О компании», «Карьера», годовые отчёты
Уровень 2. Ценностное предложение работодателя (EVP)		
1. <i>EVP</i> : развитие и карьера 2. <i>EVP</i> : соцпакет и стабильность 3. Имидж в отзывах	Декларируемые и воспринимаемые выгоды: вознаграждение, развитие, среда, стабильность	Официальные заявления компании + отзывы сотрудников на рекрутинговых порталах (hh.ru, dreamjob.ru) и в тематических Telegram-каналах
Уровень 3. Коммуникации		
Внешние коммуникации	Активность и качество трансляции бренда вовне	Корпоративные аккаунты в социальных сетях, видеохостинги, анонсы карьерных мероприятий, частота публикаций о вакансиях и стажировках

Таблица 3

**Сводная информация о результатах оценок отобранных компаний
для исследования брендов работодателей Владимирской области**
**Table 3. Summary information on the results of assessments of selected companies
for the study of employers' brands in the Vladimir Region**

№	Компания (Отрасль)	Обоснование включения в выборку	Оценочные параметры (балльная оценка и пояснение [сайты и источники, где собиралась информация])				
			Миссия и ценности	EVP: развитие и карьера	EVP: соцпакет и стабильность	EVP: имидж в отзывах	Внешние коммуникации
			2	2	2	3	3
1	ВЛАДИС (недвижимость / услуги)	Единственная компания региона в топ-100 рейтинга работодателей РФ (58-е место) от hh.ru	Публичная миссия и ценности на сайте [vladis33.ru]	Карьерные треки, учебный центр, наставничество [vladis33.ru; hh.ru]	ДМС, корпоративные скидки, жилищная программа [vladis33.ru; отзывы]	Очень высокий балл на hh.ru, 95% рекомендуют компанию [hh.ru]	58-е место в рейтинге hh.ru, SMM, Telegram-канал «Карьера ВЛАДИС», спецпроекты [rating.hh.ru; t.me/vladis_career]
2	АО «АБИ Продакт» (пищевая промышленность)	Системообразующий работодатель (выручка 8,27 млрд руб., 12 тыс. чел.); 1-е место в ЭКГ-рейтинге по экологии (ноябрь 2025)	ESG-миссия, публичные ценности и социальная позиция [abi-product.ru]	Корпоративный университет, наставничество, стажёрские программы [abi-product.ru; hh.ru]	ДМС, льготное питание, полный соцпакет [abi-product.ru; отзывы]	Отзывы подчёркивают масштаб, стабильность и социальные гарантии [hh.ru]	Карьерный сайт, Telegram, участие в рейтингах [abi-product.ru; t.me/abiproduct]
3	ПАО «Т Плюс», Владимирский филиал (энергетика)	Победитель премии «Владимирский бизнес-2025»; стратегический инфраструктурный работодатель	Миссия «Энергия для будущего», ценности на сайте [tplusgroup.ru]	Курсы повышения квалификации, но карьерные траектории не раскрыты [tplusgroup.ru; hh.ru]	Полный соцпакет, санаторно-курортное лечение, детский отдых [tplusgroup.ru; отзывы]	Стабильность и надёжность как ключевые плюсы в отзывах [отзывы hh.ru]	Активные Telegram и VK, День карьеры, публикации в СМИ [t.me/tplusgroup; vk.com]
4	ООО «Хартия» (обращение с отходами)	Победитель премии «Владимирский бизнес-2025» за социальную ответственность	Экологическая миссия, принципы устойчивого развития [hartiya.com]	Обучение рабочих специальностей, но карьерные траектории не раскрыты [hartiya.com; hh.ru]	Оформление по ТК, стабильные выплаты, соцпакет [hartiya.com; отзывы]	Положительные отзывы о социальной ответственности, коллективе [hh.ru]	Telegram, PR-акции, экологические уроки [t.me/hartiya]
5	АО «Генериум» (фармацевтика)	Лидер региона по выручке (118,5 млрд руб.); резидент ОЗЭ «Вольгинский»; ключевой налогоплательщик	Чётко сформулированная научная миссия на сайте [generium.ru]	Корпоративный университет, стажировки в R&D, внутреннее обучение [generium.ru; отзывы hh.ru]	ДМС, компенсация питания, премии, расширенный соцпакет [generium.ru; вакансии hh.ru]	Преобладают положительные отзывы о зарплате, коллективе и условиях труда [hh.ru, dreamjob.ru]	Базовый карьерный раздел на hh.ru; корпоративные соцсети практически не ведутся [hh.ru]
6	ООО «Дау Изолан» (химическая промышленность)	Крупнейшее химическое производство области, выручка 25,6 млрд руб.; иностранное участие	Ценности безопасности упоминаются, но оформленной миссии нет [dow.com/ru-ru]	Международные тренинги, языковые курсы, программы развития [dow.com/ru-ru; отзывы hh.ru]	Расширенный соцпакет, беспроцентные ссуды, ДМС [вакансии hh.ru; отзывы]	Сотрудники ценят стабильность, белую зарплату и социальные гарантии [отзывы hh.ru]	Минималистичный сайт; Telegram-канал не обновляется [dow.com; t.me]
7	Компания «ТехноСонус» (производство строительных материалов)	Победитель конкурса «Экспортёр года» в промышленности (2025); экспорт в СНГ	Есть слоган, ценности не раскрыты [technosonus.ru]	Стажировки для студентов, участие в WorldSkills [technosonus.ru; соцсети]	Базовый соцпакет без расширенных гарантий [hh.ru; отзывы]	Хвалят коллектив, современное оборудование, интерес к технологиям [отзывы hh.ru]	Активные Instagram и Telegram (признаны экстремистскими), участие в выставках [instagram.com; t.me]
8	ЗАО «Муром» (деревообработка)	Лидер деревообработки региона, выручка 11,8 млрд руб.	Официальный сайт содержит миссию [murom-fanera.ru]	Обучение на рабочем месте; формальные программы не описаны [murom-fanera.ru; отзывы]	Традиционные заводские гарантии, базовая медицина, стабильность [отзывы hh.ru]	Тёплые отзывы о коллективе и надёжности; лояльность взрослой ЦА [отзывы hh.ru, dreamjob.ru]	Устаревший сайт; соцсети отсутствуют [murom-fanera.ru]
9	ООО «НПК «АВТОПРИБОР» (Машиностроение)	Победитель премии «Владимирский бизнес-2025» в номинации «Машиностроение»; классическое предприятие ОПК.	Сайт-визитка, миссия не указана [avtopribor33.ru]	Упоминается наставничество, но без подробности [avtopribor33.ru; отзывы]	Зарплата выше средней по району, заводские льготы [отзывы hh.ru; вакансии]	Смешанные отзывы: ценят стабильность, но жалуются на устаревшее оборудование [отзывы hh.ru]	Социальные сети отсутствуют, публикации не ведутся [avtopribor33.ru]
10	ООО «Эллара» (фармацевтика / медицина)	Выручка 2,1 млрд руб.; участие в индустриальном парке «Покров», инвестиции 3 млрд руб.	На сайте акцент на производственные достижения, миссия не выражена [ellara.ru]	Заявлены тренинги, повышение квалификации [ellara.ru; вакансии]	Соцпакет минимальный, по отзывам [отзывы hh.ru]	Жалобы на управление, задержки премий, невыполнение обещаний [отзывы на hh.ru, dreamjob.ru]	Есть информационный сайт; Telegram практически не активен [ellara.ru]

Условные обозначения: «3» – значительно превосходит средний уровень; «2» – выраженный признак; «1» – признак присутствует фрагментарно или слабо выражен; «0» – признак отсутствует или не обнаружен.

коммуникации), что позволило выделить типичные модели управления брендом работодателя в регионе. Данная группировка носит аналитический характер и служит инструментом содержательной интерпретации полученных результатов. Сопоставление компаний по единой системе критериев позволяет увидеть, может ли со-

вокупность брендов работодателей региона внести вклад в его привлекательность для трудовых ресурсов. Выделенные типичные модели брендинга служат эмпирической базой для диагностики регионального имиджа и могут быть использованы при разработке мер поддержки работодателей на уровне субъекта.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Для проведения сопоставительного анализа была построена оценочная таблица, объединяющая подходы к оценке коммуникационной составляющей и ценностного предложения работодателя; сводные результаты оценки отражены в *таблице 4*.

Исходя из полноты представленности трёх уровней бренда (идеология, EVP, коммуникации), все организации можно распределить на три группы:

1. *Системные HR-бренды* — демонстрируют наличие всех трёх компонентов: сформулированную миссию и ценности, развёрнутое EVP, активные и разнообразные внешние коммуникации, включая участие в профессиональных рейтингах и премиях.

2. *Технологические лидеры с пассивными коммуникациями* — обладают сильным EVP (высокий уровень оплаты труда, программы обучения, международные тренинги), однако практически не транслируют его через современные цифровые каналы. Бренд работодателя здесь функционирует преимущественно по модели «сарафанного радио»: соискатели осведомлены о привлечательных условиях, но сама организация целенаправленно публичную повестку не формирует. Такой случай можно квалифицировать как «бренд по умолчанию» — он объективно существует, но не управляется.

3. *Традиционные предприятия с минимальным брендом* — сформулированная миссия отсутствует или едва намечена, EVP сводится главным образом к гарантированной стабильности и базовому соцпакету, а коммуникации либо не ведутся, либо осуществляются через устаревшие каналы (минималистичные сайты). Целенаправленное построение бренда работодателя здесь не осуществляется; компании полагаются на лояльность старших возрастных групп и не располагают инструментарием для привлечения молодёжи.

Наиболее распространённым элементом анализа выступила характеристика EVP «стабильность и социальный пакет»: у восьми из десяти компаний параметр выражен отчётливо. Наименее представленными оказались миссия и ценности: лишь четыре компании имеют явно сформулированную идеологию, а у трёх она полностью от-

сутствует в открытых источниках. Коммуникационная активность в социальных сетях остаётся зоной потенциального роста: только половина компаний ведёт регулярные каналы в медиа.

Таким образом, большинство изученных компаний не реализуют бренд работодателя как целостную систему, ограничиваясь отдельными элементами — чаще всего, социальными гарантиями. Системный подход (идеология + развёрнутое EVP + активные коммуникации) пока не стал устоявшейся нормой для региона; в лучшем случае наблюдаются «бренды по умолчанию», существующие в силу объективных экономических факторов, но не управляемые целенаправленно.

Подобная картина не означает, что бренды работодателя отдельных компаний являются неэффективными. При внешнем анализе, опирающемся исключительно на открытые данные, необходимо учитывать, что разные компоненты бренда могут быть востребованы организациями в неодинаковой степени. Высокотехнологичное предприятие, ориентированное на узкую профессиональную аудиторию, способно успешно привлекать квалифицированные кадры за счёт репутационных механизмов и высокой оплаты труда, не инвестируя значительных ресурсов в массовые коммуникационные каналы. Равным образом, машиностроительное предприятие ОПК, действующее в условиях ограниченной публичности, едва ли получит ощутимую отдачу от публичной миссии или активного присутствия в соцсетях, ориентированных на массовую аудиторию. Таким образом, «полнота» бренда по трёхуровневой модели имеет разную практическую ценность в зависимости от отраслевой и рыночной специфики — это необходимое ограничение как самой модели, так и применяемого метода.

Ситуация порождает двойственные эффекты для региона. С одной стороны, присутствие компаний-лидеров формирует положительный сигнал для рынка труда области: в регионе есть работодатели, предлагающие достойную оплату, обучение и демонстрирующие социальную ответственность. С другой — слабый бренд предприятий третьей группы может подкреплять у молодёжи

Таблица 4

Сводная оценка брендов работодателей Владимирской области
Table 4. Summary assessment of employer brands in the Vladimir Region

Компания	Оценочные параметры				
	Миссия и ценности	EVP: развитие и карьера	EVP: соцпакет и стабильность	EVP: имидж в отзывах	Внешние коммуникации
Системные HR-бренды					
ВЛАДИС	2	2	2	3	3
АО «АБИ Продакт»	2	2	2	2	2
ПАО «Т Плюс» (филиал)	2	1	2	2	2
ООО «Хартия» (филиал)	2	1	2	2	2
Технологические лидеры с пассивными коммуникациями					
АО «Генериум»	2	2	2	2	1
ООО «Дау Изолан»	1	2	2	2	1
Традиционные предприятия с минимальным брендом					
«ТехноСонус»	1	2	1	2	2
ЗАО «Муром»	1	1	2	2	0
ООО «НПК «АВТОПРИБОР»	0	1	2	1	0
ООО «Элара»	1	2	1	0	1

Условные обозначения: «3» — значительно превосходит средний уровень; «2» — выраженный признак; «1» — признак присутствует фрагментарно или слабо выражен; «0» — признак отсутствует или не обнаружен.

стереотипы о регионе как «зоне застоя» и тем самым стимулировать отток перспективных специалистов.

С позиции регионального рынка труда, традиционные предприятия с минимальным брендом представляются более ориентированными на аудиторию, для которой стабильность занятости и социальные гарантии остаются достаточными мотиваторами. При этом для региона в целом представляется значимой не столько полнота бренда каждой отдельной компании, сколько критическая масса работодателей с развитыми HR-брендами: именно она определяет способность территории конкурировать за трудовые ресурсы с соседними субъектами. Во Владимирской области такая масса сформирована, однако её расширение требует системной поддержки через адресное развитие недостающих компонентов.

Заключение (Conclusion)

Результаты проведенного анализа дают первичную систематизированную картину состояния брендинга работодателей в регионе.

С практической точки зрения, брендинг работодателя выступает инструментом привлечения трудовых ресурсов не только на уровень отдельной организации, но и на уровень региона в целом. Систематизация компаний по полноте HR-бренда позволяет выявить зоны роста региональной системы: какие компоненты уже работают на привлекательность территории, а какие остаются дефицитными. Для Владимирской области, в рамках изученной выборки, таким дефицитом оказались публичная идеология и регулярные внешние коммуникации большинства работодателей. Целенаправленное развитие этих компонентов у компаний, ориентирован-

ных на межрегиональный рынок труда, может повысить конкурентоспособность региона в борьбе за квалифицированные кадры без необходимости тотальной «модернизации» всех предприятий.

Ограничения исследования связаны, прежде всего, с опорой только на открытые источники, что исключает анализ внутренних HR-процессов, объективных показателей текучести и прямых опросов персонала. Выборка из десяти компаний не позволяет распространять выводы на все предприятия области. Кроме того, метод не учитывает фактическую результативность бренда (конкурс на место, скорость закрытия вакансий). Тем не менее, анализ позволяет оценить состояние брендов работодателей ведущих компаний региона, потенциально выступающих референтными для остальных. Кроме того, если рассматривать бренд как сигнал, посылаемый рынку труда, то внутреннее состояние дел предстает скорее следующим уровнем анализа, а не компонентом этого.

Исходя из сказанного, перспективные направления дальнейших исследований включают: расширение выборки до нескольких десятков предприятий региона; проведение структурированных интервью с HR-руководителями и опросов соискателей для верификации выявленных моделей; мониторинг динамики брендов; сравнительный межрегиональный анализ, который позволил бы выявить, в какой мере обнаруженные паттерны специфичны именно для Владимирской области. Отдельный интерес представляет углублённое изучение разрыва между декларируемым EVP и восприятием сотрудников, зафиксированного на примере ряда компаний.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding // Career Development International. — 2004. — Vol. 9, No. 5. — pp. 501-517.
2. Barrow S., Ambler T. The employer brand // Journal of Brand Management. — 1996. — Vol. 4. — pp. 185-206.
3. Минчингтон, Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты: перевод с английского / Б. Минчингтон; Б. Минчингтон. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2011. — 279 с. — ISBN 978-5-4295-0033-1
4. 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.
5. Капитанова, Л. В. Маркетинг в сфере HR: как маркетинговые коммуникации приходят на помощь HR-специалистам / Л. В. Капитанова, Л. К. Гюльбякова // Маркетинговые коммуникации. — 2022. — № 2. — С. 82-88. — DOI 10.36627/2619-1407-2022-2-2-82-88.
6. Емеленко, Е. Н. Аудит бренда работодателя / Е. Н. Емеленко // Управление человеческим потенциалом. — 2013. — № 1. — С. 62-68. — EDN PTVELJ.
7. Кучеров, Д. Г. Брендинг компании-работодателя в условиях пандемии COVID-19 в российских компаниях / Д. Г. Кучеров, В. С. Цыбова // Российский журнал менеджмента. — 2022. — Т. 20, № 1. — С. 108-126. — DOI 10.21638/spbu18.2022.105.
8. Лаврикова, Ю. Г. Роль крупных промышленных компаний в кадровом обеспечении экономики регионов / Ю. Г. Лаврикова, С. Н. Котлярова, Е. В. Васильева // Экономическое возрождение России. — 2025. — № 3(85). — С. 38-50. — DOI 10.37930/1990-9780-2025-3-85-38-50
9. Пудовкина, С. О. Применение инструментов маркетинга для привлечения человеческих ресурсов на предприятиях арктического региона / С. О. Пудовкина, М. Н. Крук // Арктика и Север. — 2020. — № 40(40). — С. 107-121. — DOI 10.37482/issn2221-2698.2020.40.107.

Поступила в редакцию / Received 20.06.2026
После доработки / Revision 28.08.2026
Принята к публикации / Accepted 12.09.2026