

Научная статья**УДК 339.138****DOI: 10.25683/VOLBI.2024.67.972****Elina Radikovna Kasimova**

Candidate of Sociology, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Mechanical Engineering Technology,
Ufa University of Science and Technology
Ufa, Russian Federation
elinus@mail.ru

Элина Радиковна Касимова

канд. социол. наук,
доцент,
доцент кафедры технологии машиностроения,
Уфимский университет науки и технологий
Уфа, Российская Федерация
elinus@mail.ru

Elena Vladimirovna Kuznetsova

Candidate of Sociology, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Digital Technologies
in Economics and Management,
Ufa University of Science and Technology
Ufa, Russian Federation
5kuznetsova@mail.ru

Елена Владимировна Кузнецова

канд. социол. наук, доцент,
доцент кафедры цифровых технологий
в экономике и управлении,
Уфимский университет науки и технологий
Уфа, Российская Федерация
5kuznetsova@mail.ru

Igor Yaroslavovich Ruvenny

Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Digital
Technologies in Economics and Management,
Ufa University of Science and Technology
Ufa, Russian Federation
ruvenny@mail.ru

Игорь Ярославович Рувенный

канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры цифровых технологий
в экономике и управлении,
Уфимский университет науки и технологий
Уфа, Российская Федерация
ruvenny@mail.ru

HR-БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В статье актуализируется необходимость расширения портфеля брендов российских предприятий за счет HR-бренда с целью управления репутацией предприятия как работодателя для повышения его конкурентоспособности посредством повышения качества используемого человеческого капитала. Новые реалии коренным образом меняют ситуацию на рынке труда. Становится всё сложнее привлечь и удержать по-настоящему ценные кадры. Обеспечение предприятий кадрами становится гораздо более важной стратегической задачей, чем ранее, что требует использования новых инструментов. Отнесение HR-брендинга к инструментам стратегического маркетингового управления обусловлено тем, что он находится на стыке маркетинга и управления персоналом. В настоящее время всё больше предприятий заботятся о создании и развитии собственного HR-бренда, хотя в целом их количество остается незначительным. Авторами предложена модель стратегического маркетингового управления HR-брендом, включающая определение HR-брендинга, конкретный алгоритм формирования HR-бренда, совокупность внешних и внутренних технологий HR-брендинга, в частности цифровых техно-

логий. Определение HR-брендинга актуализирует необходимость совместной деятельности подразделений маркетинга и управления персоналом для решения задач HR-брендинга. Предлагаемый алгоритм формирования HR-бренда акцентирует внимание на стратегических и маркетинговых аспектах HR-брендинга. Усилена роль EVP работодателя как ядра стратегического маркетингового управления HR-брендом, определяющего набор конкретных внешних и внутренних инструментов HR-брендинга. Предложены актуальные в HR-брендинге digital-технологии (технологии привлечения, технологии вовлечения и технологии удержания) и определены на основе практических примеров тренды цифровизации в этой сфере. Проведенное исследование показало важность маркетинговых технологий в HR-управлении, направленных на рынок труда для привлечения потенциальных и удержания существующих сотрудников.

Ключевые слова: стратегическое маркетинговое управление, маркетинговая стратегия, управление персоналом, HR-брендинг, бренд работодателя, ценностное предложение сотруднику, внешний HR-бренд, внутренний HR-бренд, корпоративные ценности, цифровизация HR-бренда

Для цитирования: Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В., Рувенный И. Я. HR-брендинг как инструмент стратегического маркетингового управления // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 2(67). С. 89—94. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.67.972.

Original article

HR BRANDING AS A TOOL OF STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. The article actualizes the necessity to expand the portfolio of brands of Russian enterprises at the expense of an HR brand in order to manage the reputation of the enterprise as an

employer to increase its competitiveness by improving the quality of human capital used. New realities are radically changing the situation on the labor market. It is becoming increasingly difficult

to attract and retain truly valuable staff. Providing enterprises with human resources is becoming a much more strategic issue than before, which requires the use of new tools. The attribution of HR branding to the tools of strategic marketing management is due to the fact that it is based on the intersection of marketing and personnel management. Nowadays, more and more enterprises care about creating and developing their own HR brand, although, in general, their number remains insignificant. The authors proposed a model of strategic marketing management of an HR brand, including the definition of HR branding, a specific algorithm of an HR brand formation, a set of external and internal technologies of HR branding, in particular, digital technologies. The definition of HR branding actualizes the necessity of joint activity of marketing and HR management departments to solve HR branding tasks. The proposed algorithm of an HR

brand formation emphasizes strategic and marketing aspects of HR branding. The role of the employer's EVP as the core of strategic marketing management of an HR brand, defining a set of specific external and internal HR branding tools, is strengthened. Digital technologies relevant in HR branding (attraction technologies, involvement technologies and retention technologies) are proposed and digitalization trends in this sphere are identified on the basis of practical examples. The conducted research shows the importance of marketing technologies in HR management aimed at the labor market to attract potential employees and retain current employees.

Keywords: *strategic marketing management, marketing strategy, HR management, HR branding, employer brand, Employee Value Proposition, external HR brand, internal HR brand, corporate values, HR brand digitalization*

For citation: Kasimova E. R., Kuznetsova E. V., Ruvenny I. Y. HR branding as a tool of strategic marketing management. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2024;2(67):89—94. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.67.972.

Введение

Актуальность. Постоянная необходимость роста деловой активности российских предприятий определяет важность поиска и применения эффективных стратегических маркетинговых инструментов, позволяющих повышать конкурентоспособность. Одним из таких инструментов является работа с персоналом посредством использования как традиционных, так и инновационных управленческих технологий. Наличие креативных, квалифицированных и качественно образованных работников — необходимая предпосылка стратегической конкурентоспособности предприятий. Критически важным является не только удержание имеющихся, но и привлечение новых сотрудников. Топ-менеджеры российских предприятий в современных условиях внешних вызовов более, чем когда-либо, сталкиваются с нехваткой ключевых специалистов, что представляет собой серьезную угрозу перспективам развития бизнеса. В то же время многие российские предприятия не уделяют постоянное внимание развитию бренда работодателя. Заметно большее внимание они уделяют производимой продукции и целевым финансовым показателям. К сожалению, вопросы повышения уровня привлекательности предприятий на рынке труда пока не находятся в приоритете внимания, тогда как главной движущей силой повышения конкурентоспособности является именно человеческий капитал. В этом вопросе достигают успеха только те предприятия, которые способны привлечь и удержать необходимых сотрудников своим уникальным ценностным предложением, лежащим в основе HR-бренда.

Предприятия с известным HR-брендом наращивают свою конкурентоспособность за счет следующих результатов его использования: рост внутреннего предпринимательства (инициативы, инноваций) сотрудников; сокращение текучести персонала; повышение производительности труда; повышение лояльности как сотрудников, так и потребителей продукции; обеспечение устойчивости предприятия в период кризисов; увеличение потока отклика от квалифицированных соискателей вакансий; снижение количества стрессовых ситуаций для сотрудников.

Отнесение HR-брендинга к инструментам стратегического маркетингового управления обусловлено тем, что он находится на стыке маркетинга и управления персоналом. Внешний компонент HR-брендинга во многом реали-

зуется на основе принципов маркетинговой деятельности, в частности такого ее элемента, как продвижение. Внутренний компонент HR-брендинга родственен процессам управления персоналом, но не тождествен им. Персонал, как известно, выступает ключевым стратегическим ресурсом предприятий, что прибавляет стратегическую окраску HR-брендингу.

Изученность проблемы. Научный интерес к проблематике брендинга в HR-сфере появился не так давно. Данный термин впервые вводит в 1990 г. и далее развивает в своих работах S. Barrow [1]. Зарубежные ученые В. Adams, С. Marshall [2], В. Minchington [3] сводят HR-брендинг работодателя к понятию *Employer Branding*.

Построению HR-стратегии уделяет внимание М. Армстронг с помощью эффективно отлаженных команд, управления талантами, повышения вовлеченности и производительности труда сотрудников [4]. HR-бренд соединяет «красной нитью» стратегию предприятия, его идентичность как работодателя, имиджевое восприятие во внешней среде потенциальными работниками и стейкхолдерами, «клиентский опыт» и лояльность собственных сотрудников.

S. Debarliev, E. Brzovska, A. Janevska-Iliev представляют оригинальные эмпирические данные о взаимосвязи вознаграждения сотрудников и ценности внутреннего бренда [5].

Отечественные ученые также изучают отдельные аспекты HR-брендинга. Е. В. Шестакова, М. В. Хомидова формируют «модель HR-бренда предприятия в системе управления человеческими ресурсами», в основе которой лежит разработка кадровой стратегии с учетом потребностей персонала и программ карьерного развития сотрудников [6]. Можно согласиться с концептуальной идеей С. В. Ивановой, что лояльность работников позволит построить эффективную корпоративную культуру [7], а для того, чтобы не попасть в «ловушки» HR-брендинга, следует пользоваться бенчмаркингом: практиками лучших работодателей, — полагает Н. А. Осовицкая [8].

А. В. Ерыгина в своем исследовании справедливо делает акцент на инструментах как внешнего, так и внутреннего HR-бренда [9].

Современные цифровые технологии внедряются в бизнес-процессы управления персоналом, как отмечают З. В. Зуева, Ю. А. Катровский [10], и формирования HR-бренда, что отражено в трудах Т. С. Бобковой [11], А. Г. Будрина и др. [12].

Оценка исследований *HR*-брендинга показывает недостаточную проработанность вопросов с точки зрения стратегического маркетинга и маркетинговых технологий, а также роли ценностного предложения сотруднику (*Employee Value Proposition*, далее — *EVP*) работодателя как ядра стратегического маркетингового управления *HR*-брендом. Это служит основанием для определения темы настоящего исследования и **целесообразности ее разработки**.

Цель исследования — разработать модель стратегического маркетингового управления *HR*-брендом как инновационного направления в работе с персоналом предприятий, включающую четкое определение *HR*-брендинга, конкретный алгоритм формирования *HR*-бренда, совокупность внешних и внутренних технологий *HR*-брендинга и учитывающую современные процессы цифровизации.

Задачи исследования:

- уточнить понятие «*HR*-брендинг» с учетом интеграции деятельности подразделений маркетинга и управления персоналом;
- разработать алгоритм формирования *HR*-бренда с выделением в нем стратегических и маркетинговых аспектов *HR*-брендинга;
- показать роль *EVP* работодателя как ядра стратегического маркетингового управления *HR*-брендом;
- предложить наиболее актуальные в *HR*-брендинге *digital*-технологии и определить на основе анализа практического опыта тренды цифровизации.

Научная новизна исследования и полученных результатов состоит в следующем:

- уточнено понятие *HR*-брендинга с учетом необходимости совместной деятельности подразделений маркетинга и управления персоналом, т. к. для решения задач *HR*-брендинга требуются компетенции различных сотрудников, совместную работу которых нужно грамотно координировать и согласовывать для достижения общей цели;
- определены этапы алгоритма формирования *HR*-бренда, в котором особое внимание уделено таким маркетинговым аспектам *HR*-брендинга, как маркетинговая стратегия и маркетинговые технологии, что необходимо для избегания отождествления *HR*-брендинга лишь с технологиями работы с персоналом;
- рассмотрена в сторону усиления роль *EVP* работодателя в *HR*-брендинге и предложено рассматривать *EVP* как ядро стратегического маркетингового управления брендом работодателя, на основе которого формируется конкретный набор внешних и внутренних инструментов для конкретного предприятия;
- выделены актуальные для использования в *HR*-брендинге цифровые технологии, классифицированные на три группы: технологии привлечения, технологии вовлечения и технологии удержания.

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании целесообразности рассмотрения *HR*-брендинга не только в качестве отдельного инструмента управления персоналом, но и как элемента системы стратегического маркетингового управления, что способствует пониманию *HR*-брендинга как значимого стратегического процесса в деятельности предприятия, во многом интегрированного с маркетинговой деятельностью.

Практическая значимость исследования определяется тем, что представленные выводы могут быть использованы для повышения результативности управленческих решений, направленных на повышения каче-

ства человеческого капитала российских предприятий как ключевого фактора конкурентоспособности. Результаты исследования могут быть использованы руководителями российских предприятий при реализации кадровой стратегии в условиях особой неопределенности и динамики внешней среды.

Основная часть

В современных реалиях особенно актуализируется концепция *HR*-брендинга как важнейшего инструмента стратегического развития компаний. *HR*-брендинг — это управление брендом работодателя, которое можно рассматривать с разных аспектов. Во-первых, формируется надежная репутация, привлекательный образ и положительный имидж компании-работодателя. Во-вторых, происходит корпоративная идентификация бренда работодателя во внешней среде с помощью маркетинговых инструментов. В-третьих, усиливается стратегическая позиция компании среди других участников рынка и партнеров по бизнесу. В-четвертых, создается притягивающее информационное пространство для потенциальных кандидатов на вакансии компании-работодателя. В-пятых, усиливается приверженность собственных сотрудников посредством реализации экономических, социальных, психологических, организационных выгод, формируемых в рамках ценностей корпоративной культуры и внутреннего маркетинга предприятия.

Научная проработанность темы исследования позволяет заключить, что *HR*-брендинг — это многогранное социально-экономическое явление. Авторы полагают, что первоначально необходимо делать акцент на стратегическое маркетинговое управление человеческими ресурсами, что приведет к развитию сильного бренда работодателя. Поэтому предлагается **авторское определение *HR*-брендинга** — это стратегический маркетинговый инструмент, используемый в интегрированной деятельности подразделений маркетинга и управления персоналом для формирования, поддержания и развития репутации компании как работодателя во внешней и внутренней среде.

Стратегическое маркетинговое управление *HR*-брендом компании реализуется через классические инструменты стратегического менеджмента. На основе проведенного маркетингового мониторинга внешней и внутренней среды компании-работодателя ставятся стратегические *SMART*-цели по модификации кадровой политики, с учетом прогнозирования динамики человеческих ресурсов и потребностей подразделений и стратегических единиц бизнеса компании. Разрабатываются кадровые стратегии на базе маркетинговых принципов клиентоориентированности. Внедряются маркетинговые технологии в *HR*. Например, рекрутерами определяется целевая аудитория претендентов на вакансию (ценности, хобби, потребности, ожидания, характеристики потенциальных кандидатов), разрабатываются коммуникационные мероприятия (информационные встречи, *PR*, рекламный контент), проводятся опросы и фокус-группы, используется клиентский (*CX*) и пользовательский (*UX*) опыт. Определяются метрики эффективности бренда работодателя. На основе результатов проводится корректировка маркетинговой стратегии *HR*-бренда. Схематично последовательность этапов разработки и реализации *HR*-бренда представлено на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм формирования HR-бренда (составлено авторами)



Рис. 2. Стратегическое маркетинговое управление HR-брендом (составлено авторами)

EVP оценивается с помощью следующих метрик: *eNPS*; *ROI* бренда работодателя; индекс бренда работодателя; социально-демографические и профессиональные характеристики соискателей; индекс привлеченных на основе референтного маркетинга [13]; результативность *SMM* работодателя; стоимость найма; *HR*-конверсия; эффективность работы *job*- и *antijob*-площадок; получение объективных отзывов на «стеклянных» (*In place*) площадках работодателей (<https://dreamjob.ru/>; <https://pravdasotrudnikov.ru/>; <https://o.superjob.ru/>); скорость принятия предложения о вакансии.

Как известно, *EVP* основывается на трех классических направлениях. Целесообразно в данных направлениях выделить следующие наиболее актуальные *digital*-технологии:

1) привлечение (краудсорсинг-платформы; цифровой нетворкинг; таргетированная реклама; *job*-площадки/рекрутинговые сайты; чат-боты; корпоративные приложе-

Системный подход к структуре *HR*-бренда позволит комплексно раскрыть данное социально-экономическое явление. По мнению авторов, главным ядром в структуре бренда работодателя являются компоненты его внешнего и внутреннего «насыщения». Значительное влияние оказывают факторы внешней среды, включающие макро- и микроокружение. Результатом рассмотрения *HR*-бренда как системы выступает уникальное созданное ценностное предложение для соискателей *job*-вакансий и сотрудников.

Культивируя уникальное ценностное предложение, предприятие привлекает высококвалифицированных и компетентных соискателей и на выходе получает лояльных и эффективных сотрудников, повышает производительность труда, усиливает конкурентоспособную позицию на рынке, улучшает репутацию и наращивает капитал бренда. В науке и практике данная концепция находит отражение в *EVP*. Ценностное продюсирование в долгосрочной перспективе — это один из ключевых элементов стратегического маркетингового управления, что проиллюстрировано на рис. 2.

ния; нейросети при анализе креативного мышления соискателя [14]; *direct mail*);

2) вовлеченность (технологии *AR/VR*-реальности; блоги топ-менеджеров и сотрудников; видеоконтент, подкасты, сторителлинг об истории, миссии, корпоративных ценностях, героях, традициях, стратегиях и коллаборациях компании; вебинары; опросы и тесты; геймификация [15]);

3) удержание (корпоративные чаты; внутренняя *e-mail* рассылка; *Random Coffee* — платформы профессиональных и дружеских знакомств; *In place* — открытые площадки с обратной связью об управлении персоналом и корпоративной культуре компаний; *Slack*-приложения для сбора инновационных идей от сотрудников, проведения оперативных совещаний, проверки контрольных точек; *e-learning*; цифровые системы *KPI*).

Российский опыт реализации стратегического маркетингового управления на основе цифровых инструментов изложен в таблице.

Примеры реализации HR-брендинга посредством цифровых инструментов

Компания	Внедрение цифровых инструментов в HR-брендинг
МТС	В рамках проведения <i>One Day Offer</i> в функциональной зоне HR кандидатам на вакансии предлагается сыграть в «Мафию» на выявление <i>soft</i> и <i>hard skills</i>
Сибур	Использует цифровые профайлы для привлечения соискателей на <i>job</i> -платформах. Компания вступает в диалог с кандидатом на предмет выявления его ценностных предпочтений в отношении карьерного пути
Сбер	Экосистема Сбер предлагает приложение <i>SDating</i> как «AI сервис знакомств для сотрудников Сбербанка»
Email Soldiers	Агентство CRM-маркетинга и <i>email</i> -маркетинга активно развивает цифровую айдентику HR-бренда: ведет HR-блог, активно внедряет геймификацию, использует чат-боты
Sidorin Lab	Интернет-агентство по управлению репутацией делает ставку на цифровой контент как для себя, так и для своих клиентов: экспертные публикации, интервью, сторителлинг о ценностях компании и истории ее успеха
OZON	В цифровых точках контакта с <i>EVP</i> компании прослеживаются принципы: возможности роста не ограничены; бизнес зависит от вас; ни дня без новых знаний; «всё по-честному: чтим ТК и даем тебе больше»
Хлеб насущный	Кафе-пекарня проводит интервью соискателей на работу в VR-очках. Кандидаты поколения Z знакомятся с будущим рабочим местом в режиме тестовой смены

Примечание: составлено авторами на основе открытых источников.

Многочисленные примеры иллюстрируют тренды повсеместного внедрения цифровизации формирование, поддержание и развитие сильного HR-бренда. Компании активно реализуют *digital*-технологии на всех этапах алгоритма создания и реализации бренда работодателя.

Заключение

Трансформация экономики и инновационные *digital*-технологии побуждают компании внедрять маркетинговые технологии в HR-управление, а это возможно только при усло-

вии эффективной маркетинговой стратегии, которая может быть направлена не только на клиентов с целью продвижения продукции, но и на рынок труда, на привлечение потенциальных кандидатов на рабочие места. В связи с этим актуализируется концепция HR-брендинга, требующая системного рассмотрения ее элементов: внешнего и внутреннего HR-бренда, *EVP* с обоснованием эффективности показателей HR-бренда. Особую роль играет значимость цифровых технологий в стратегическом маркетинговом управлении персоналом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Mosley R., Barrow S. The employer brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons Limited, 2019. 234 p.
- Adams B., Marshall C. Give & Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging. Houndstooth Press, 2020. 354 p.
- Minchington B. Employer Brand Leadership. 2010. 250 p.
- Армстронг М. Главный учебник HR в мире. М. : Эксмо, 2022. 371 с.
- Debarliev S., Brzovska E., Janevska-Iliev A. HR Branding and the Potential Value: Empirical Evidence and Practical Implications // Dynamic Relationship Management Journal. 2019. Vol. 8. No. 1. Pp. 41—53. DOI: 10.17708/DRMJ.2019.v08n01a04.
- Шестакова Е. В., Хомидова М. В. Формирование модели HR-бренда предприятия в системе управления человеческими ресурсами. М. : Креативная экономика, 2020. 162 с.
- Иванова С. В. Ловушки HR-брендинга. Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов. М. : Альпина Паблишер, 2022. 219 с.
- Осовицкая Н. А. HR Digital. Практики лучших работодателей. СПб. : Питер, 2020. 533 с.
- Ерыгина А. В. Инструменты формирования внешнего и внутреннего HR-бренда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России. 2020. № 4(49). С. 79—83.
- Зуева З. В., Катровский Ю. А. Использование цифровых технологий в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. № 2. С. 64—67.
- Бобкова Т. С. Применение цифровых инструментов при формировании HR-бренда компании // Бренд-менеджмент пространств : сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. Тюмень : Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2020. С. 68—74.
- Будрин А. Г., Солдатова А. В., Емцова М. Г. Развитие HR-брендинга в условиях цифровизации бизнеса // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2021. № 2. С. 30—36.
- Бикметов Е. Ю., Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В., Рувенный И. Я. Референтный маркетинг как инновационная коммуникационная технология взаимодействия с потребителями // Бизнес. Образование. Право. 2015. № 2(31). С. 25—31.
- Рувенный И. Я., Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В. Актуализация применения креативных технологий в маркетинге // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 2(55). С. 79—83. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.210.
- Рувенный И. Я., Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В. Геймификация как управленческая технология // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 2(51). С. 171—175. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.238.

REFERENCES

- Mosley R., Barrow S. The employer brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons Limited, 2019. 234 p.
- Adams B., Marshall C. Give & Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging. Houndstooth Press, 2020. 354 p.

3. Minchington B. Employer Brand Leadership. 2010. 250 p.
4. Armstrong M. Handbook of Strategic Human Resource Management. Moscow, Eksmo, 2022. 371 p. (In Russ.)
5. Debarliev S., Brzovska E., Janevska-Iliev A. HR Branding and the Potential Value: Empirical Evidence and Practical Implications. *Dynamic Relationship Management Journal*. 2019;8(1):41—53. DOI: 10.17708/DRMJ.2019.v08n01a04.
6. Shestakova E. V., Khomidova M. V. Formation of the HR-brand model of the enterprise in the system of human resources management. Moscow, Kreativnaya ekonomika, 2020. 162 p. (In Russ.)
7. Ivanova S. V. Traps of HR-branding. How to become the best employer for employees and candidates. Moscow, Al'pina, 2022. 219 p. (In Russ.)
8. Osovitskaya N. A. HR Digital. Practices of the best employers. Saint Petersburg, Piter, 2020. 533 p. (In Russ.)
9. Erygina A. V. Tools for forming an external and internal HR brand. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii = Human resources and intellectual resources management in Russia*. 2020;4(49):79—83. (In Russ.)
10. Zueva Z. V., Katrovsky Y. A. Using digital technologies in personnel management. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znanii*. 2021;2:64—67. (In Russ.)
11. Bobkova T. S. Application of digital tools in the formation of a company's HR brand. *Brend-menedzhment prostranstv = Brand management of spaces. Collection of articles of the all-Russian scientific and practical conference*. Tyumen, Tyumen State University publ., 2020:68—74. (In Russ.)
12. Budrin A. G., Soldatova A. V., Emtsova M. G. Development of HR-branding in the conditions of business digitalization. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya Ekonomika i ekologicheskii menedzhment = Scientific journal NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*. 2021;2:30—36. (In Russ.)
13. Bikmetov E. Yu., Kasimova E. R., Kuznetsova E. V., Ruvenny I. Ya. Referent marketing as an innovative communication technology of interaction with the consumers. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2015;2(31):25—31. (In Russ.)
14. Ruvenny I. Ya., Kasimova E. R., Kuznetsova E. V. Updating the application of creative technologies in marketing. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2021;2(55):79—83. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.210.
15. Ruvenny I. Ya., Kasimova E. R., Kuznetsova E. V. Gamification as a management technology. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2020;2(51):171—175. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.238.

Статья поступила в редакцию 18.02.2024; одобрена после рецензирования 11.03.2024; принята к публикации 08.04.2024.
The article was submitted 18.02.2024; approved after reviewing 11.03.2024; accepted for publication 08.04.2024.