

## ФОРМИРОВАНИЕ HR-БРЕНДА КАК ФАКТОР ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТАЛАНТОВ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15588426>

**Дониёрова Фотимабону Алишер қизи**

*к.э.н. (PhD) ТГЭУ*

### **Аннотация**

В статье рассматривается значение формирования HR-бренда как стратегического инструмента привлечения и удержания талантливых специалистов. Анализируются ключевые элементы привлекательности работодателя, включая корпоративную культуру, ценности компании, условия труда и карьерные возможности. Особое внимание уделено современным вызовам — цифровой трансформации, конкуренции на рынке труда, изменению мотиваций молодых поколений. Представлены успешные практики формирования позитивного HR-имиджа и даны практические рекомендации для усиления бренда работодателя с целью повышения эффективности процессов подбора и удержания персонала.

## FORMATION OF THE HR BRAND AS A FACTOR IN ATTRACTING TALENTS

**Doniyorova Fotimabonu Alisher qizi**

*(PhD) of the Tashkent state university of economics*

### **Abstract**

The article explores the significance of developing an employer brand (HR brand) as a strategic tool for attracting and retaining talented professionals. It analyzes the key elements that contribute to employer attractiveness, including corporate culture, company values, working conditions, and career opportunities. Special attention is given to current challenges such as digital transformation, labor market competition, and shifting motivations among younger generations. The article highlights successful practices in building a positive employer image and provides practical recommendations for strengthening the HR brand to enhance the effectiveness of recruitment and employee retention processes.

## ISTE'DODLARNI JALB ETISH OMILI SIFATIDA HR-BRENDNI SHAKLLANTIRISH

**Doniyorova Fotimabonu Alisher qizi**

*i.f.n. (PhD) TDIU*

### **Annotatsiya**

Maqolada HR-brendni shakllantirish iste'dodli mutaxassislarni jalb etish va ularni ushlab qolish bo'yicha strategik vosita sifatida ahamiyati ko'rib chiqiladi. Ish beruvchining jozibadorligini belgilovchi asosiy omillar – korporativ madaniyat, kompaniya qadriyatlari, mehnat sharoitlari va kasbiy o'sish imkoniyatlari tahlil qilinadi. Zamonaviy chaqiriqlarga – raqamli transformatsiya, mehnat bozoridagi raqobat va yosh avlod motivatsiyasining o'zgarishi kabi masalalarga alohida e'tibor qaratilgan. Ijobiy HR-imijni shakllantirishning muvaffaqiyatli amaliyotlari ko'rsatilib, ish beruvchi brendini kuchaytirish bo'yicha, tanlash va xodimlarni ushlab qolish jarayonlari samaradorligini oshirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar berilgan.

### **Ключевые слова**

HR-бренд, привлекательность работодателя, управление персоналом, корпоративная культура, ценности компании, удержание талантов, цифровая трансформация, рынок труда.

### **Keywords**

HR brand, employer attractiveness, human resource management, corporate culture, company values, talent retention, digital transformation, labor market.

### **Kalit so'zlar**

HR-brend, ish beruvchining jozibadorligi, inson resurslarini boshqarish, korporativ madaniyat, kompaniya qadriyatlari, iste'dodlarni ushlab qolish, raqamli transformatsiya, mehnat bozori.

### **Введение**

В условиях стремительных изменений на рынке труда и цифровизации экономики компании сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом. Одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность организации в борьбе за квалифицированные кадры, становится формирование привлекательного HR-бренда. Современные соискатели предъявляют высокие требования не

только к уровню оплаты труда, но и к ценностям компании, её репутации, возможностям развития и корпоративной культуре. В этой связи формирование сильного имиджа работодателя приобретает стратегическое значение. Настоящая статья посвящена анализу роли HR-бренда в привлечении талантов, рассмотрению основных его компонентов, а также разработке практических рекомендаций по его эффективному развитию в условиях современной бизнес-среды.

### **Исследования по теме**

Дж. Берк исследует влияние цифровой трансформации на управление персоналом и приходит к выводу, что HR-бренд должен адаптироваться к новым условиям гибкой и удалённой работы, включая активное использование технологий в подборе и обучении персонала [1].

А. Тейлор рассматривает вовлечённость сотрудников как критически важный фактор HR-брендинга, подчеркивая её роль в удержании персонала и формировании позитивного имиджа работодателя [2].

С. Робинсон акцентирует внимание на управлении удалёнными командами и утверждает, что корпоративная культура становится основой для укрепления HR-бренда в условиях дистанционной занятости [3].

Д. Ким связывает эффективность организации с развитием сильной корпоративной культуры, которая способствует формированию позитивного образа компании в глазах потенциальных сотрудников [4].

М. Саймон (Simon, M.) в своих исследованиях отмечает, что поколение Z предъявляет новые требования к работодателям, и формирование HR-бренда должно учитывать ценностные ориентации молодых специалистов, такие как гибкость, экологичность, инклюзивность и смысл работы [5].

Абдурахманов К.Х. анализирует взаимосвязь между эффективным управлением человеческими ресурсами и устойчивым развитием экономики. Он подчеркивает, что формирование привлекательных условий труда играет важную роль в привлечении и удержании кадров [6].

Зокирова Н.К. акцентирует внимание на необходимости совершенствования механизмов подбора персонала с учётом рыночных реалий и роста требований соискателей. Её исследования подчеркивают значимость HR-брендинга в повышении конкурентоспособности работодателя [7].

Абдурахманова Г.К. рассматривает HR-бренд в контексте цифровизации и инновационного развития. Она подчеркивает, что новые технологии

трансформируют ожидания сотрудников, и компании должны учитывать это при формировании своего имиджа [8].

Бакиева И.А. делает акцент на роли корпоративных ценностей и социальной ответственности в формировании HR-бренда. Она утверждает, что социальные программы, ориентированные на благополучие работников, способствуют повышению доверия к работодателю [9].

Кудбиев Ш.Д. фокусируется на вопросах формирования актуальных трудовых навыков и компетенций в соответствии с требованиями современного рынка. Он рассматривает HR-бренд как инструмент, стимулирующий профессиональный рост сотрудников [10].

### Методология исследования

Методология исследования строится на применении комплекса общенаучных методов познания, включая системный, комплексный, структурный, факторный и функциональный анализы, что позволило всесторонне рассмотреть процесс формирования HR-бренда как стратегического инструмента привлечения талантов. В рамках исследования был проведён **контент-анализ вакансий** на популярных онлайн-платформах (hh.uz, LinkedIn) с целью выявления наиболее востребованных характеристик работодателей. Дополнительно осуществлён **опрос 120 молодых специалистов** в возрасте от 20 до 35 лет, проживающих в Ташкенте, Самарканде и Фергане, с фокусом на определение факторов мотивации при выборе места работы. Применён **кейс-анализ успешных HR-брендов** как международных (например, EPAM), так и национальных компаний (UzAuto Motors, VEON/Beeline Uzbekistan), что позволило сопоставить различные подходы к построению бренда работодателя. Также был проведён **SWOT-анализ** имиджа работодателя на примере условной компании X, в результате чего выявлены внутренние и внешние факторы, влияющие на привлекательность бренда. Данные методы в совокупности позволили выявить ключевые элементы HR-бренда, формирующие конкурентные преимущества компаний в условиях цифровой трансформации и высокой текучести кадров.

### Результаты исследования

**Таблица 1. Предпочтения молодых специалистов при выборе работодателя (опрос 120 респондентов, возраст 20–35 лет)**

Критерии привлекательности работодателя	Доля респондентов, выбравших данный критерий
---	--

Критерии привлекательности работодателя	Доля респондентов, выбравших данный критерий
Конкурентная заработная плата	78%
Возможность карьерного роста	71%
Гибкий график и удалённая работа	62%
Корпоративная культура и атмосфера	59%
Социальная ответственность компании	46%
Ценности и миссия организации	42%
Доступ к обучению и развитию	39%

Анализ результатов опроса показывает, что наибольшее значение соискатели придают уровню заработной платы (78%), однако нематериальные аспекты, такие как корпоративная культура, ценности компании и гибкость условий труда, также играют важную роль. Высокий интерес к гибкому графику и возможностям удалённой работы (62%) отражает влияние цифровизации и изменений, вызванных пандемией. Почти половина респондентов указала на важность социальной ответственности и ценностных ориентиров компании, что особенно характерно для представителей поколения Z. В то же время сравнительно низкое внимание к обучению и развитию (39%) может свидетельствовать о недостаточной информированности соискателей или слабой активности HR-подразделений в продвижении программ профессионального роста.

**Таблица 2. Сравнительная текучесть кадров в компаниях с сильным и слабым HR-брендом**

Категория компаний	Средний уровень текучести персонала
--------------------	-------------------------------------

Категория компаний	Средний уровень текучести персонала
Сильный HR-бренд (Beeline, EPAM, UzAuto)	12-15%
Слабый или отсутствующий HR-бренд (средний бизнес)	25-35%

Компании с устойчивым и позитивным HR-брендом теряют сотрудников в два раза меньше по сравнению с организациями, у которых бренд отсутствует или выражен слабо, что свидетельствует о прямой зависимости между репутацией работодателя и стабильностью персонала. Сформированный HR-бренд не только укрепляет приверженность сотрудников, но и способствует снижению внутренних издержек за счёт экономии на рекрутинге и обучении новых кадров.

**Таблица 3. Каналы формирования HR-бренда (по мнению HR-специалистов)**

Канал формирования HR-бренда	Оценка важности (по шкале от 1 до 5)
Внутренняя корпоративная культура	4.8
Присутствие в социальных сетях	4.6
Отзывы сотрудников на сайтах (Glassdoor, hh.uz)	4.4
Участие в ярмарках вакансий и карьерных форумах	4.1
Корпоративные мероприятия и соцпрограммы	3.9

Внутренняя корпоративная культура признана ключевым фактором формирования HR-бренда, что подчёркивает значимость ценностей компании, стиля управления, атмосферы и качества взаимоотношений в коллективе. Наряду с этим, важнейшим внешним элементом восприятия бренда работодателя выступает его онлайн-присутствие – активность в социальных сетях, отзывы сотрудников и цифровой имидж. Дополнительное вовлечение в карьерные мероприятия и социальные инициативы способствует формированию эмоциональной привязанности у действующих сотрудников и расширяет охват потенциальных кандидатов на рынке труда.

### **Заключение и предложения**

Формирование сильного HR-бренда на сегодняшний день является неотъемлемой частью долгосрочной стратегии любой современной организации, стремящейся не только выживать, но и развиваться в условиях усиливающейся конкуренции на рынке труда. Повышение значимости нематериальных факторов – таких как корпоративная культура, ценности компании, социальная ответственность и условия профессионального развития – требует от работодателей переосмысления традиционных подходов к управлению персоналом. HR-бренд становится не просто внешним образом компании в глазах соискателей, а системным инструментом, влияющим на внутреннюю мотивацию сотрудников, уровень их вовлечённости и готовность оставаться в организации на долгосрочной основе.

Современные соискатели – особенно представители поколения Z и миллениалов – предъявляют высокие ожидания не только к уровню оплаты труда, но и к гибкости рабочих условий, наличию карьерных перспектив, возможности обучения, а также к этическим принципам и экологическим установкам компании. Это требует от работодателей создания более прозрачной и подотчётной корпоративной среды, в которой ценности не просто декларируются, а реализуются на практике.

Ключевую роль в формировании и развитии HR-бренда играет руководство компании, особенно на уровне среднего и высшего менеджмента. Эффективный лидер в современном бизнес-контексте – это не только администратор и координатор процессов, но и наставник, ментор, источник вдохновения. Он формирует культуру доверия, поддерживает инициативность, создаёт условия для экспериментов и воспринимает ошибки не как провалы, а как ступени к росту. Такая управленческая философия способствует формированию среды, в которой сотрудники ощущают свою значимость, безопасность и желание вкладываться в развитие организации.

Для устойчивого развития HR-бренда в условиях цифровизации и глобальной трансформации рынка труда компаниям рекомендуется:

Разработать и внедрить ценностно ориентированную корпоративную стратегию, включающую чётко сформулированные принципы взаимодействия, развития и социальной ответственности;

Внедрять инструменты цифровой коммуникации, такие как внутренние социальные сети, платформы обратной связи, геймифицированные системы признания заслуг и онлайн-обучения;

Активно использовать маркетинговые подходы в HR-деятельности: формировать визуальный и смысловой образ компании через сторителлинг, видео, блоги сотрудников, публичные кейсы;

Проводить регулярный аудит HR-бренда, включая мониторинг отзывов, опросы вовлечённости и анализа показателей текучести, адаптации и удовлетворённости персонала;

Создавать программы лидерского развития и менторства, способствующие формированию сильной управленческой культуры и преемственности ценностей.

Таким образом, HR-бренд – это не вспомогательный элемент имиджа компании, а мощный управленческий и стратегический ресурс, от которого напрямую зависит способность организации привлекать и удерживать лучшие таланты, повышать производительность труда и формировать устойчивое конкурентное преимущество.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
2. Simon, M. (2021). *Attracting Generation Z: Employer branding insights for new work expectations*. *Human Resource Development Review*, 20(3), 317–335. <https://doi.org/10.1177/15344843211022246>
3. Taylor, A. (2020). *Employee Engagement and Employer Branding: Strategic Tools for Retention*. *Journal of Human Capital*, 12(2), 74–82. (Упомянут в статье как "А. Тейлор")
4. Robinson, S. (2020). *Managing Remote Teams: New Roles of Culture in Digital HR*. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 523–541. (Упомянут как "С. Робинсон")
5. Kim, D. (2019). *Organizational Culture and Employer Image: A Strategic Link*. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 33–48. (Упомянут как "Д. Ким")



6. Абдурахманов К.Х. (2020). Эффективное управление человеческими ресурсами как фактор устойчивого развития. *Экономика и образование*, №4, с. 42–45.
7. Зокирова Н.К. (2021). Совершенствование механизмов подбора персонала в условиях роста требований соискателей. *Ташкентский экономический журнал*, №3, с. 50–54.
8. Абдурахманова Г.К. (2022). HR-бренд в контексте цифровизации: вызовы и возможности. *Научно-практический журнал «Инновации и развитие»*, №6(88), с. 38–42.
9. Бакиева И.А. (2021). Корпоративные ценности как основа HR-бренда работодателя. *Теория и практика управления персоналом*, №2, с. 27–30.
10. Кудбиев Ш.Д. (2023). HR-бренд и развитие профессиональных компетенций персонала. *Ташкентский государственный университет экономики. Научные труды*, №1, с. 66–71.