

ЭКОСИСТЕМА БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ: ОБЗОР ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ АКТОРОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

EMPLOYER BRAND ECOSYSTEM: REVIEW OF DIGITAL SOLUTIONS OF POTENTIAL ACTORS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 20.04.2023 ОДОБРЕНО 19.05.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.02.2024

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-1-89-99



НАГИБИНА Н.И.

Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь

NAGIBINA N.I.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Perm

e-mail: nagibinan@list.ru



БРАГИНА Д.С.

Студентка 4 курса направления «Менеджмент» кафедры менеджмента и маркетинга, ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь

BRAGINA D.S.

4th-year Student, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Perm

e-mail: shadowdory@gmail.com

Аннотация

Вызовы последних лет — технологический прогресс, пандемия COVID-19, СВО и другие скорректировали ценности и поведение людей, общественные отношения, бизнес-модели компаний. Ограниченность специалистов на рынке труда дает им приоритет в выборе работодателя. От менеджеров по персоналу ждут инновационных решений в повышении эффективности управления персоналом. Формирование и развитие бренда работодателя является фундаментом улучшения показателей привлечения, удержания и вовлечения персонала. Перенос цифровых ценностей из обычной жизни в производственную определил необходимость предоставлять кандидатам и сотрудникам быстрый и удобный сервис по взаимодействию с компанией-работодателем. Невозможность вести собственные разработки цифровых решений по всему спектру бизнес-процессов управления персоналом направляет менеджеров на поиск актуальных межсубъектных взаимодействий. Сотрудничество позволяет объединяться в экосистему и решать собственные задачи по обеспечению устойчивого развития компании: работодателю — повышать эффективность управления персоналом глубиной работы с брендом работодателя, разработчикам — тестировать и актуализировать цифровые решения в области управления персоналом.

Целью исследования является обзор цифровых решений потенциальных акторов экосистемы бренда работодателя для повышения эффективности управления персоналом.

Результаты исследования представлены определением экосистемы бренда работодателя; характеристиками ключевых элементов; визуализированной моделью экосистемы бренда работодателя; обзором цифровых решений потенциальных акторов, разработчиков и поставщиков, по всему процессу управления брендом работодателя.

На протяжении всех этапов модели AIDA в управлении брендом работодателя: «Я знаю компанию, наблюдаю за ее деятельностью, хочу в ней работать, откликаюсь на вакансию и принимаю предложение» можно подобрать соответствующее и эффективное цифровое решение, сотрудничая с акторами.

Ключевые слова: бренд работодателя, экосистема бренда работодателя, управление брендом работодателя, акторы-разработчики и поставщики, цифровые решения.

Abstract

The challenges of recent years — technological progress, the COVID-19 pandemic, SVO and others — have adjusted the values and behavior of people, social relations, business models of companies. The limited number of specialists in the labor market gives them priority in choosing an employer. More than ever, HR managers are expected to provide innovative solutions to improve the efficiency of HR management. The formation and development of the employer brand is the foundation for improving the indicators of attracting, retaining and engaging employees. The transfer of digital values from everyday life to production has determined the need to provide candidates and employees with a quick and convenient service for interacting with the employer company. The inability to conduct their own development of digital solutions across the entire spectrum of HR business processes directs managers to search for relevant intersubject interactions. Cooperation allows us to unite in an ecosystem and solve our own tasks to ensure the sustainable development of the company: for the employer to increase the efficiency of personnel management by working with the employer brand, for developers to test and update digital solutions in the field of personnel management.

The purpose of the study is to review the digital solutions of potential actors of the employer brand ecosystem to improve the efficiency of personnel management.

The results of the study are presented by the author's definition of the employer brand ecosystem; the characteristics of the key elements visualized by the employer brand ecosystem model; an overview of the digital solutions of potential actors, developers and suppliers, throughout the process of employer brand management.

Throughout all stages of the AIDA model in employer brand management: "I know the company, I observe its activities, I want to work in it, I apply for a vacancy and accept an offer", it is possible to find an appropriate and effective digital solution by collaborating with actors.

Keywords: employer brand, employer brand ecosystem, employer brand management, developer and supplier actors, digital solutions.

ВВЕДЕНИЕ

По данным исследователей, на смену BANI-миру пришел SHIVA (расщепленный, ужасный, невообразимый, беспощадный, возрождающийся) и TACI (турбулентный, случайный, хаотичный, враждебный) мир [1]. Вызовы последних лет — технологический прогресс, пандемия COVID-19, СВО и другие повлияли на поведение людей, изменили общественные отношения и соответственно трансформировали бизнес-модели компаний. Эксперты дают неутешительные прогнозы по состоянию рынка труда: ухудшается демографическая ситуация, растет спрос на молодежь, редких и узких специалистов технических направлений. При их ограниченности на рынке труда они имеют приоритет в выборе работодателя.

В жизни людей происходят существенные изменения, например, ценностей и приоритетов в сторону большего баланса «личная жизнь — работа». В непредсказуемости сотрудники находятся в сильном стрессе и обеспокоенности (56%), они сообщают о том, что нуждаются в психологической поддержке, защите и заботе о себе и членах своей семьи [2]. Их поведение порой сложно предугадать, HR-гостинг не поддается объяснению. В условиях стремительных изменений классические подходы к управлению персоналом объективно устарели и от менеджеров по персоналу ожидают повышения эффективности управления персоналом в виде большей инновационности в привлечении, удержании и вовлечении нужных специалистов.

По результатам исследований приоритетов в управлении персоналом на ближайшие годы в топ-5 входят формирование или усиление бренда работодателя, цифровизация процессов управления персоналом, обеспечение психологического комфорта, обучение и развитие сотрудников, повышение их вовлеченности. Управление брендом работодателя дает доступ к 60% рынка труда (не управление — лишь к 40%), обеспечивает снижение стоимости отклика кандидатов на 60%, снижение сроков закрытия вакансии на 24%. Рост узнаваемости бренда работодателя на 42% обеспечивает рост качественных резюме от HiPo-кандидатов на 18%, рост вовлеченности сотрудников на 30% и снижение текучести на 9% [3, 4]. 80% соискателей изучают бренды компаний-работодателей; 67% согласятся на более низкую зарплату при условии, когда интересующий работодатель имеет позитивные отзывы в онлайн-каналах; 92% готовы уйти с текущей работы, если компания с отличной корпоративной репутацией предложит им вакансию; 42% затрат на каждого кандидата экономят компании с более сильным брендом; на 50% повышается релевантность кандидатов [5]. По данным «HAYS», плохие отзывы о потенциальном работодателе 64% соискателей считают основным демотирующим фактором при поиске работы.

Эксперты отмечают усиливающийся тренд на перенос цифровых ценностей человека из обычной жизни (вызов такси за 3 минуты в один клик, моментальный перевод денежных средств друг другу, доставка продуктов из магазина за 15 минут) в производственную деятельность. Все активнее развивается новый мир работы с цифровыми рабочими местами и гиганомикой, системой управления обучением и развитием (LMS), кадровым электронным документооборотом, автоматизированными опросниками вовлеченности и другими технологиями. Применение цифровых решений имеет важное значение: для компании работодателя снижает трудоемкость бизнес-процессов управления персоналом, высвобождая менеджеров по персоналу для более важных социальных задач; обеспечивает оказание внутреннего клиентского сервиса на постоянном качественном стандартном

уровне, независимо от места и времени, порой 24/7. Для человека (кандидата и сотрудника) обеспечивает комфорт и облегчает взаимодействие с работодателем на каждом этапе производственной деятельности, улучшая опыт сотрудника (Employee Experience) и формируя положительную репутацию компании. Для компаний разработчиков постоянное улучшение своего продукта, цифрового решения под потребности заказчика обеспечивает устойчивое развитие бизнеса. Объединение всех этих участников вместе возможно при реализации экосистемного подхода как современной модели межфирменных взаимодействий. Человекоцентричность и клиентоориентированность являются ключевыми ценностями, объединяющими участников экосистемы — акторов, а умение выстроить взаимовыгодное сотрудничество решает задачи компании работодателя и разработчиков, поставщиков цифровых решений. В 2023 г. 46% компаний продолжают внедрять цифровые решения в управлении персоналом, 25% планируют внедрять комплексную автоматизацию, 50% не планируют уменьшать затраты на автоматизацию и у 29% бюджеты возрастут [6].

В поиске актуальных подходов к обеспечению устойчивого развития менеджмент трансформирует бизнес-модели компании в сторону новых межсубъектных сетевых взаимодействий и коллабораций, беря за основу викиномику, сочетая цифровые и физические активы-«фиджитал», развивая виртуальные организации и реализуя экосистемный подход. Экосистемный подход, набирающий обороты тренд в менеджменте, доказывает свою эффективность. Он требует глубокого и всестороннего изучения с целью применения в области управления персоналом, фундаментом которого является формирование и развитие бренда работодателя. «Я знаю компанию, наблюдаю за ее деятельностью, хочу в ней работать, откликаюсь на вакансию и принимаю предложение» — так выглядит модель AIDA в управлении брендом работодателя.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ И ЗАДАЧ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование выполнено по заказу группы компаний с целью изучения экосистемного подхода и цифровых решений при работе с брендом работодателя для трансформации организации управления персоналом, повышения ее эффективности. Результатами исследования являются: 1. Характеристика экосистемы бренда работодателя как новой модели и фундамента эффективного управления персоналом. 2. Обзор цифровых решений потенциальных акторов, разработчиков и поставщиков для развития сотрудничества в экосистеме бренда работодателя.

Результаты исследования раскрыты ответами на вопросы:

- Что такое экосистема бренда работодателя?
- Какие элементы входят в экосистему бренда работодателя?
- Какие цифровые решения в управлении брендом работодателя предлагают потенциальные акторы экосистемы?

В отсутствие широкой представленности отечественных исследований в применении цифровых решений в управлении брендом работодателя на основе экосистемного подхода данное исследование имеет высокую значимость для разных целевых аудиторий: заказчика, потенциальных акторов экосистемы бренда работодателя (разработчиков и поставщиков цифровых решений), широкого круга менеджеров по персоналу компаний различных сфер деятельности.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Что такое экосистема бренда работодателя?

Исследованием области управления брендом работодателя занимаются многие эксперты: HeadHunter [7], Changellenge [8], Apostrophe Media [9], Ancor [10], Paper Planes [11], ВІТОВЕ [12] и другие. Из всего многообразия определений остановимся на следующем: бренд работодателя — это совокупность представлений, мнений, ощущений, эмоциональных ассоциаций, ценностных характеристик компании как работодателя в сознании разных целевых аудиторий, кандидатов и сотрудников. Это объединение составляющих: «Что о нас думают как о работодателе», «Что мы есть как работодатель», «Как мы доносим желаемое до нужной целевой аудитории» [HeadHunter]. Бренд работодателя есть всегда, у некоторых компаний он осознанно выстроен, они им управляют; а у некоторых сформирован стихийно, они им не управляют. «Не позволяйте вашему бренду работодателя существовать по умолчанию» [13]. Дж. Безос желал видеть свою компанию «Лучшим работодателем Земли и Самым Безопасным Местом для Работы»; он говорил, что, бренд работодателя — это то, что о вас говорят люди, когда вы выходите из комнаты.

Бренд работодателя — это не что-то отдельное и самостоятельно существующее; он не находится изолированно от компании и системы управления персоналом; он пронизывает все связи между компанией, представителями компании и людьми, взаимодействующими с компанией — кандидатами и сотрудниками, членами их семей, населением, проживающим на территории, близлежащей к компании, контрагентами, контактирующими с компанией. В каждой точке контакта представителей компании с внутренними и внешними целевыми аудиториями проявляется бренд работодателя.

Такое живое и естественное проявление бренда работодателя целесообразно сравнить с экосистемой, понятием, заимствованным из естественных наук. Пруд или лиственный лес являются яркими образами экосистемы в биологии. В экономических науках под экосистемой понимается новая структура межсубъектных взаимодействий друг с другом, способных адаптироваться под вызовы внешней среды, включающая большое число акторов, заинтересованных во взаимовыгодном сотрудничестве и совместном использовании ресурсов и технологий для создания востребованного целевыми аудиториями продукта, для обеспечения собственного развития [14, 15, 16]. Экосистемный подход коренным образом изменяет эффективность и результативность управления [17].

В отличие от нарастающего числа исследований бизнес-экосистем изучением экосистемы управления персоналом в РФ занимаются единицы: Е.А. Митрофанова и А.Е. Митрофанова [18], И.Б. Дуракова и другие авторы [19], Д.К. Захаров и А.С. Лобачева [20], Ю.А. Масалова [21]. Результаты исследований экосистемы бренда работодателя и того меньше. В 2008 г. Муса Пинар и Пол Трапп ввели в оборот понятие «экосистемы бренда» как совокупность различных видов деятельности (сетей ценностей), связанных с созданием сильного бренда, включающего все этапы создания ценности — от первоначальной идеи дизайнера до целевого рынка и конечного потребителя. Экосистема бренда, в отличие от экосистемы бизнеса предполагает создание конкретного бренда, выраженного ценностным предложением и имиджем, нацеленным на потребителей. И любые изменения будут негативно влиять на элементы сетей создания ценностей, будет страдать имидж бренда и понизится его

ценность [22]. Примерами экосистем бренда являются «Сбербанк», «Яндекс», «Apple», «Samsung», предлагающие огромный спектр товаров и услуг. Бретт Минчингтон визуализировал модель экосистемы бренда работодателя [23], «Envol Strategies» структурировала ДНК экосистемы бренда работодателя [24].

Таким образом, предложим наше определение экосистемы бренда работодателя: это комплекс элементов, инструментов, механизмов и множество взаимодействующих участников, объединенных принципами человекоцентричности и клиентоориентированности для предоставления потребителям (внутренним и внешним целевым аудиториям, кандидатам и сотрудникам) уникального ценностного предложения от лица компании работодателя с целью формирования положительного восприятия работодателя в каждой точке касания на протяжении всей производственной деятельности человека и за ее пределами.

Несмотря на единичные исследования, актуальность изучения данного вопроса будет расти. Подтверждением тому являются положительные результаты реализации экосистемного подхода в управлении компаниями; ускоряющийся технологический прогресс; ухудшение демографической ситуации на рынке труда и борьба за специалистов и молодежь; изменения трендов в поведении людей и их ценностных ориентиров (требовательность к качеству коммуникаций, скорости обратной связи, удобству пользования сервисами); развитие нового мира работы и возрастающий интерес к проектированию альтернативных моделей в организации управления персоналом.

Какие элементы входят в экосистему бренда работодателя?

Опираясь на многообразие научных и практических исследований в областях социально-экономических экосистем [25] и управления брендом работодателя, выделим ключевые элементы экосистемы бренда работодателя.

- *Ядро, центральная фирма*: компания работодатель, объединяющая всех участников экосистемы и задающая принципы межсубъектных взаимодействий и получения выгод.
- *Потребители*: конечные пользователи, внутренняя и внешняя целевые аудитории — потенциальные кандидаты, соискатели и все сотрудники компании работодателя с разными формами занятости и трудовыми отношениями, на которых направлено ценностное предложение работодателя в границах экосистемы.
- *Акторы*: множество участников, взаимодействующих с компанией работодателем по вопросам предоставления цифровых решений в управлении персоналом и брендом работодателя: разработчики, поставщики, интеграторы. Это могут быть внутренние (ИТ-отдел, различные подразделения компании) и внешние акторы, включая ближний круг (входящие в зону рынка труда) и дальний круг (государственные учреждения, компании, не относящиеся к области управления персоналом).
- *Стейкхолдеры*: заинтересованные стороны в управлении брендом работодателя, могут иметь несколько ролей (инвестор, заказчик, менеджмент, руководители подразделений, актор по предоставлению продуктов и услуг).
- *Ценностное предложение*: ценностный подход в экосистеме является базовым методологическим подходом при развитии экосистемы. Участники экосистемы

предоставляют центральной фирме, компании работодателю цифровые решения не как продукт, а как ценность, позволяющую удовлетворять потребности в решении задач по управлению персоналом и брендом работодателя. С другой стороны, компания работодатель, пользуясь цифровыми решениями, удовлетворяет потребности целевой аудитории кандидатов и сотрудников в быстром и качественном получении сервисов, начиная с первичной связи с кандидатами, оформления их последующего трудоустройства и до оформления расторжения трудовых отношений, то есть на всем пути производственной деятельности и после нее. Ко-эволюция возможностей и способностей участников экосистемы в создании ценности, а также пути поиска сотрудничества с компаниями, ранее являющимися конкурентами, является основой формирования связей в экосистеме. Здесь же необходимо раскрыть содержание ценностного предложения работодателя (Employee Value Proposition) как основы управления брендом работодателя: набор материальных и нематериальных преимуществ, предлагаемых компанией сотруднику в обмен на то, что он выберет именно эту компанию в качестве своего работодателя и будет работать эффективно. Ценностное предложение направлено на каждую целевую аудиторию и визуализируется под корпоративный бренд компании, формулируется кратким и емким слоганом. Обычно состоит из 5–6 областей (компания, люди и отношения, содержание работы, вознаграждение, условия труда, карьера и развитие) [26]. Цифровые решения в виде ценности получает компания работодатель от акторов (разработчиков и поставщиков) и реализует в виде ценностного предложения работодателя, делая коммуникации с целевыми аудиториями эффективными, а их производственную жизнь комфортной и удобной.

- *Среда экосистемы*: организационная культура взаимовыгодного межсубъектного сотрудничества, обмена ресурсами, технологиями и мнениями по поводу удовлетворения потребностей пользователей (внешней и внутренней целевых аудиторий) в цифровых решениях, обеспечивающих удобство и комфорт производственной деятельности. Акторы и потенциальные акторы взаимодействуют друг с другом и с центральной фирмой, достигая своих целей, актуализируя свои продукты и развивая бизнес. Пользователи (кандидаты и сотрудники) получают положительные эмоции на каждом этапе своей производственной деятельности и за ее пределами, давая обратную связь по удобству пользования цифровыми решениями. Компания работодатель, находясь в постоянных коммуникациях с акторами и пользователями, формирует положительный бренд работодателя. Таким образом, среда экосистемы — это множество коммуникаций в экосистеме бренда работодателя, организованных по заданным принципам.
- *Границы экосистемы*: деятельность компании работодателя, в пределах которой происходит межсубъектное взаимодействие по поводу управления персоналом и брендом работодателя.
- *Принципы функционирования экосистемы бренда работодателя*: являются основой корпоративной культуры центральной фирмы. В новой реальности мира люди, кем бы и где бы они не работали, тревожны, не уверены в будущем, хотят быть в безопасности, чувствовать защиту и заботу. Поэтому возрастает число работодателей, формирующих человекоцентричный подход

в управлении персоналом, основанный на внимании и заботе о человеке и его членах семьи [27]. 82% опрошенных понимают: в каждом сотруднике нужно видеть прежде всего не специалиста, а человека со своими потребностями. Работодатель — это зона стабильности в неустойчивой среде. Другим принципом, транслирующим внимание к человеку, является клиентоориентированность, выражаемая отношением к целевым аудиториям компании работодателя, кандидатам и сотрудникам как к внутренним клиентам. Эффективно выстроенные бизнес-процессы управления персоналом обеспечивают удовлетворенность и положительные эмоции в каждой точке контакта сотрудника с компанией. Эти принципы являются ключевыми при выстраивании межсубъектных взаимодействий, потенциальные акторы разрабатывают свои продукты, цифровые решения, основываясь на удобстве пользования сотрудниками компании. Эффективность взаимодействия между компанией работодателем и участниками экосистемы, предоставляющими услуги в виде цифровых решений, является также ключевым принципом. Экономическая эффективность подразумевает целесообразность включения актора в экосистему с позиции оптимальности затрат на пользование цифровыми решениями по сравнению с собственными разработками. Социально-организационная эффективность подразумевает предоставление продуктов (цифровых решений), решающих задачи компании работодателя и обеспечивающих удобство пользования потребителями — кандидатами и сотрудниками. Важна возможность актуализации цифровых решений с учетом новых вызовов внешней и внутренней среды, например, изменения законодательства о труде и занятости, новых форм отчетности; появления новых трендов в управлении персоналом. Таким образом, руководствуясь обозначенными принципами, ядро экосистемы (компания работодатель) выстраивает взаимоотношения с акторами, привлекая и взаимодействуя с ними или находя других, разделяющих принципы и готовых ими руководствоваться.

- *Механизмы функционирования экосистемы бренда работодателя*: в основе функционирования экосистемы бренда работодателя находится опыт человека — кандидата и сотрудника, который визуализируется при помощи карт пути — Candidate Journey Map (CJM) и Employee Journey Map (EJM). В каждой точке касания человека с работодателем реализуются определенные технологии и инструменты управления персоналом. Пользуясь ими в каждой точке контакта на протяжении своего пути в компании человек получает опыт, который оценивает с положительной или отрицательной стороны, тем самым формируя позитивные или негативные впечатления о работодателе. Так формируется бренд работодателя. Участники экосистемы предоставляют компании работодателю свое ценностное предложение в виде цифровых решений, обеспечивая выполнение задач управления персоналом в каждой точке контакта с целевыми аудиториями. Работодатель предоставляет ценностное предложение своей целевой аудитории — кандидатам и сотрудникам. Акторы приглашаются в экосистему, если у них есть предложение для центральной фирмы по решению задач в области управления персоналом и брендом работодателя, и исключаются из нее в случае неактуальности предлагаемой ценности (цифровых решений) или не разделения принципов сотрудничества.

Какие цифровые решения в управлении брендом работодателя предлагают потенциальные акторы экосистемы?

Цифровизация в области управления персоналом набирает обороты, однако, в погоне за ней задача менеджеров по персоналу не потерять человека, а это значит, что цифровые решения должны быть такими, чтобы их полюбили сотрудники: доступными (разнообразие носителей и доступ 24/7), бесшовными (сопровождающими на всем производственном пути: от отклика до выходного интервью), быстрыми и удобными (с позиции User Experience — пользовательского опыта и User Interface — пользовательского интерфейса), универсальными (единое окно, цифровое рабочее место), безопасными (данные защищены), адаптивными (под задачи и целевую аудиторию). Человекоцентричный подход выражается в применении цифровых решений, которые постоянно улучшают опыт сотрудников, совершенствуют процессы и сервисы для сотрудников. Однако такие цифровые решения могут разрабатывать внутри компании единицы — при отсутствии нужных компетенций это долго и дорого. Для каждой области и задачи по управлению персоналом на рынке ИТ-решений имеется подходящий продукт и, как правило, компания пользуется несколькими решениями или сотрудничает с актором, предлагающим комплекс решений, объединенных в собственную экосистему. Интерес результатов данного исследования представлен многообразием цифровых решений, из которых можно выбрать подходящее под свои задачи.

Цифровые решения обеспечивают:

- С позиции компании работодателя:

1. Сокращение трудоемкости и повышение качества процессов управления персоналом.
2. Повышение производительности труда менеджеров по персоналу и смена фокуса их работы с рутинных функций к смысловым и стратегическим, к большему вниманию взаимодействиям именно с людьми, реализации принципа человекоцентричности.
3. Повышение эффективности внутренних и внешних коммуникаций. Возможность более быстрого взаимодействия с большим территориальным охватом сотрудников, работающих на разных территориях РФ и не только. Возможность коммуницировать с пассивными кандидатами, готовыми рассматривать варианты сотрудничества или при лучшем предложении принять его.
4. Сокращение издержек бизнеса и повышение рентабельности инвестиций в управление персоналом и реализации проектов по формированию бренда работодателя.
5. Снижение текучести персонала по причинам неудовлетворенности производственной жизнью, коммуникациям и с руководителями.
6. Повышение вовлеченности персонала в дела компании.
7. Улучшение бренда компании как работодателя.

- С позиции человека — кандидата и сотрудника:

1. Получение быстрого, качественного, удобного сервиса в режиме реального времени (24/7) благодаря выстроенным коммуникациям с работодателем. Например, кадровый электронный документооборот позволяет сотруднику не посещать отдел кадров для оформления документации, а делать это через личный кабинет.
2. Сокращение затрат личного времени на приобретение и развитие профессиональных компетенций. Например, система управления обучением, личный кабинет сотрудника позволяют оценивать собственные компетенции и развивать их по персональной программе.

3. Повышение интереса к производственной деятельности благодаря вовлечению в проекты, применению игровых технологий.

4. Желание работать в компании, которая заботится о своих сотрудниках.

Обзор цифровых решений базируется на визуализированной модели экосистемы бренда работодателя, при создании которой были изучены десятки визуализаций бизнес-экосистем известных компаний. Логика формирования модели экосистемы бренда работодателя основана на элементах и процессе управления брендом работодателя (6 этапов), опыте кандидата и сотрудника и его картировании (Candidate Journey Map, Employee Journey Map) [28], см. рисунок.

В центре экосистемы бренда работодателя находится кандидат и сотрудник, все технологии выстраиваются по принципу человекоцентричности и одного окна. Для внешней и внутренней целевой аудитории бренд работодателя формируется на протяжении всех контактов человека с компанией, начиная от того, где и в каком контексте он увидел упоминания о жизни компании, ее представителях, об условиях работы, и заканчивая тем, как с ним расстаются и поддерживают дальнейшие связи. Следовательно, на протяжении всего пути человек должен получать удовлетворение и приятные эмоции в каждой точке контакта, цифровые решения обеспечивают быстроту и удобство таких коммуникаций.

Для обзора цифровых решений в управлении брендом работодателя было проанализировано более 100 кейсов в области управления персоналом и брендом работодателя [29, 30]. Мы также учитывали целесообразность приглашения в экосистему акторов, предлагающих цифровые решения, актуальные в условиях импортозамещения.

1. Формирование команды управления брендом работодателя

Работа над управлением брендом работодателя, как правило, организуется через проектный менеджмент. В проект приглашаются участники, их работа планируется, организуется, контролируется, соответственно, цифровые решения — это программные продукты по управлению проектами. Например, «ADVANTA» [31] — ИТ-система управления задачами, мероприятиями, поручениями, проектами, программами и портфелем проектов, готовая ERP-система. Актор: ООО «Аванта Консалтинг». Ниже мы перечислили разработчиков, предлагающих целый комплекс решений, называемых себя экосистемами.

2. Диагностика и анализ бренда работодателя

Исследование существующего бренда работодателя направлено на анализ:

- репутации и впечатлений о компании внутренних и внешних целевых аудиторий: сотрудников всех категорий и форм занятости; людей, проживающих на близлежащей территории; пассивных и активных кандидатов; сотрудников конкурентов; студентов и выпускников, других;
- ценностного предложения работодателя (Employee Value Proposition), включая 5 элементов благополучия (физическое и психическое здоровье, профессиональный рост, финансы, комфортная корпоративная среда) путем изучения структуры и удовлетворенности всеми элементами;
- эффективности каналов коммуникаций с внешней и внутренней целевыми аудиториями, выраженными онлайн и офлайн форматами;
- эффективности деятельности амбассадоров бренда работодателя;
- лояльности, удовлетворенности и вовлеченности персонала, выраженными показателем eNPS-степенью готовности рекомендовать компанию работодателя.

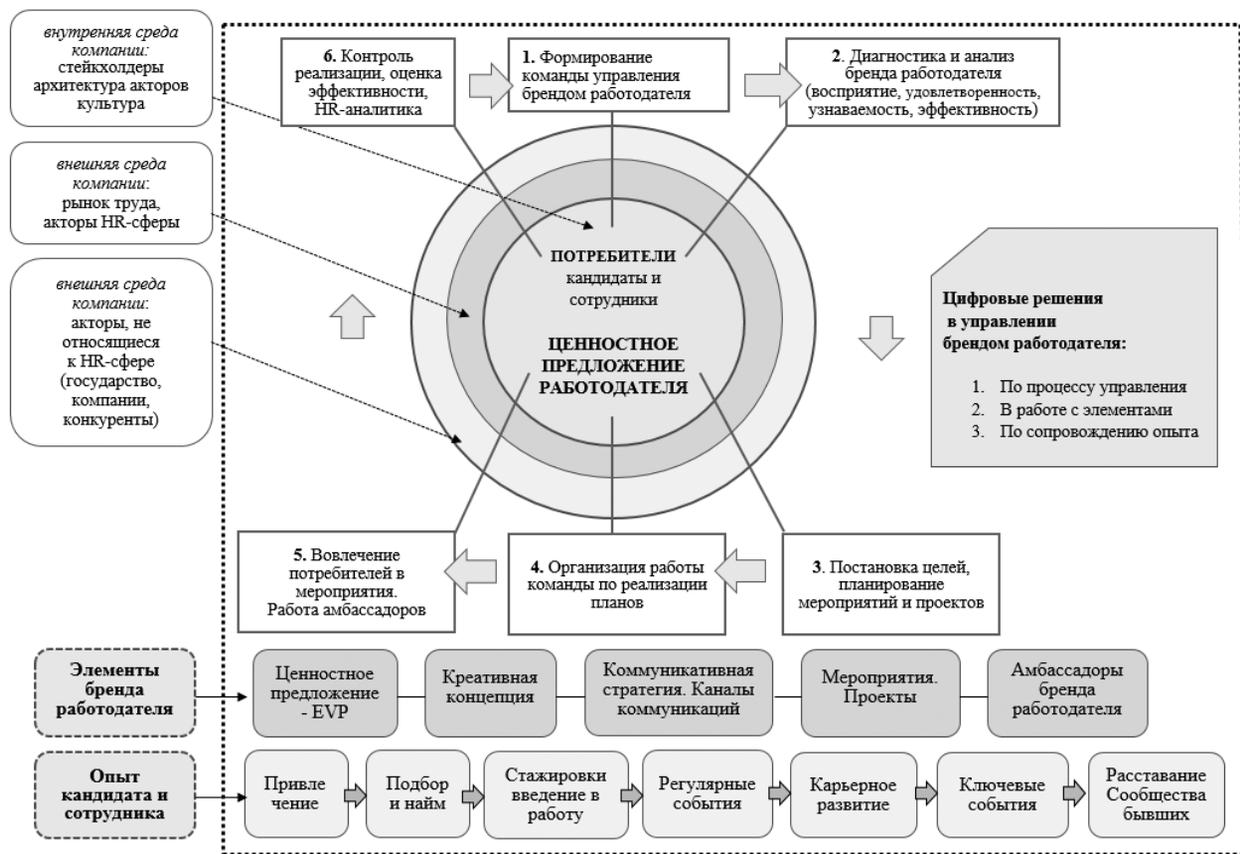


Рис. Экосистема бренда работодателя

Таким образом, при диагностике применяется модель AIDA (A (attention) — внимание; I (interest) — интерес; D (desire) — желание; A (action) — действие). С точки зрения бренда работодателя ее применение заключается в получении ответов на вопросы: «Насколько компания как работодатель узнаваема», «Насколько целевые аудитории считают ее привлекательной как место работы», «Хотят ли работать в компании» и «Откликаются ли на вакансии».

Цифровые технологии, используемые при проведении анализа, позволяют проводить опросы, собирать и обрабатывать информацию, предоставлять аналитику для управленческих решений. Ручные опросы трудоемки и занимают много времени менеджеров по персоналу и опрашиваемых сотрудников, не всем удобно заполнять анкету в определенное время и в определенном месте, результаты сложно обрабатывать.

Акторами, организующими проведение опросов, являются консалтинговые компании, у каждой из которых есть собственное автоматизированное решение: «ЭКОПСИ» [32], «SHL» [33], «ВІТОВЕ» [34], «ЕРСІ» [35], «Happy Inc» [36], «Changellenge» [37], и другие. Проект «KeyHabits» [38], — сервис для проведения дистанционного анкетирования на платформе «Darwin»: мониторинг обратной связи и рекомендации по повышению вовлеченности сотрудников на всех этапах их жизни в компании на основе глубокой аналитики данных о людях.

3. Постановка целей. Планирование мероприятий и проектов

По результатам проведенного анализа состояния бренда работодателя на основании выявленных проблем в той или иной точке касания человека с компанией на его производственном пути планируются мероприятия по улучшению репутации работодателя и повышению уровня удовлетво-

ренности целевых аудиторий. В планы таких мероприятий могут входить:

- актуализация бизнес-процессов управления персоналом: привлечение, подбор и найм, адаптация, оценка и обучение, карьерное развитие, кадровый документооборот и других, входящих в модель организации управления персоналом конкретной компании;
- актуализация элементов ценностного предложения, включая составляющие благополучие;
- актуализация креативной концепции и коммуникативной стратегии;
- развитие новых каналов коммуникаций с целевыми аудиториями; повышение качества контента и его правильное продвижение; укрепление доверия соискателей к компании и повышение узнаваемости бренда работодателя;
- совершенствование работы с амбассадорами компании: открытие школы амбассадоров, их обучение, развитие сообщества амбассадоров.

Бренд работодателя формируется по целому комплексу взаимодействий человека с компанией в каждой точке контакта. Подбор персонала — обычно первый реальный контакт кандидата с компанией, и от того, какое впечатление получит человек, зависит, будет ли он дальше участвовать в процессе. Поэтому рекрутерам важно выстроить бизнес-процесс комфортным, быстрым, удобным. Являясь локомотивом автоматизации в управлении персоналом, функция рекрутинга представлена десятками цифровых решений и акторами:

- «Ханфлоу» [38] — рекрутинговая система №1 по объему функциональности среди облачных рекрутинговых систем в России представляет инструменты автоматизации, систематизации и аналитики; 1,5 часа рабочего

- времени рекрутера экономит каждый день. Актор: ООО «Ханфлоу»;
- «Experium» [39] — система автоматизации рекрутмента включает модули подбора, подбора выпускников, массового подбора. Актор: ООО «Экспириум», входит в экосистему «ANCOR»;
 - «Potok» [40] — система автоматизации массового и точечного подбора. Актор: ООО «Севергрупп», входит в экосистему «TalentTech»;
 - «FriendWork» [41] — сервис автоматизации рекрутинга повышает скорость закрытия вакансий благодаря аналитике и CRM, интегрируется с более чем 30 решениями, включая карьерные сайты, мессенджеры и 1С. Актор: ООО «ФРЭНДВОРК».

При планировании сотрудничества по процессу подбора целесообразно изучить продукты потенциальных акторов: «Skillaz», «Talentix», «Рекомендуй.com», «LiveCV», «БУДУ», «Подбор», «Робот Вера», «IDX», «YouDo», «E-Staff рекрутер».

Бренд работодателя будет работать, когда компания готова вкладывать необходимые ресурсы в профессиональное обучение и личностное развитие сотрудников. Цифровизация обучения выражается не только в развитии систем управления (LMS), связанных с переходом на дистанционное обучение, но и в применении мобильных технологий для доступа в любом месте и в любое время. Цифровые решения и акторы, потенциально полезные для организации обучения, развития и коммуникаций с персоналом:

- «Webinar Group» [42] — экосистема сервисов для встреч, онлайн мероприятий, обучения и вебинаров: «Webinar Meetings», «Webinar», «WeStudy», «COMDI». Актор: ООО «ВЕБИНАР ТЕХНОЛОГИИ»;
- «iSpring» [43] — решения для корпоративного обучения: «iSpring Learn» (платформа для корпоративного обучения), «iSpring Suite» (конструктор электронных курсов и тестов); «iSpring Page», «iSpring Presenter» (превращение презентаций в онлайн курсы с тестами и видео), «iSpring Market» (платформа для создания и продажи онлайн курсов). Актор: ООО «Ричмедиа»;
- «Эквио» [44] — цифровая экосистема, мобильная платформа, единое пространство для обучения, управления и мотивации персонала. Актор: ООО «Эквио»;
- «Solvency» [45] (в том числе совместно с банком «Точка») — сервис подбора наставников в ИТ поможет ИТ-специалистам в развитии своих навыков через консультации и занятия, а компании сформировать план действий и улучшить бизнес-показатели. Актор: ООО «Солвери Эдьюкейшн»;
- «Granatum» [46] — онлайн-платформа, 20+ инструментов для эффективной совместной работы, обучения и развития бизнеса: весь цикл работы с командой: от стадии подбора и адаптации до оценки сотрудников и тимбилдинга; групповая работа; мероприятия; обучение и образование. Актор: ООО «Гранатум»;
- «CROC education solutions» [47] предлагает образовательные решения и продукты для развития ИТ-компетенций сотрудников на основе внутренней экспертизы и трендов в области развития персонала. Актор: ЗАО «КРОК инкорпорейтед»;
- «LMS» (системы управления обучением) — на рынке представлено многообразие систем, которые бывают серверные и облачные: «iSpring Learn», «GuruCan», «WebTutor», «GetCourse», «Антитренинги», «Mirapolis», «Teachbase», «ZenClass», «iMpract LMS», «Moodle», «Odin», «TRAFORY» и другие.

При планировании сотрудничества по процессу обучения и развития целесообразно изучить продукты: «W-Hub»,

«ТренингСпейс», «Knomary», «Eduson», «Лабмедиа», «Skill Cup», «Skillfolio», «Unicraft». Большинство из этих продуктов являются комплексными и включают модули по адаптации и введению в работу новичков, в том числе с применением игровых технологий.

4. Организация работы по реализации планов

На основании результатов диагностики и анализа бренда работодателя проектная команда составляет план мероприятий по улучшению восприятия бренда работодателя. Для управления эффективностью и результативностью деятельности проектной команды применяют решения, которые имеют функции постановки задач и определение показателей, планирование достижения показателей, оценка результатов, анализ результатов достижения целей и получения показателей. К акторам, предлагающим такие решения, относятся компании — разработчики ERP-систем и ИТ-продуктов, предоставляющие широкие возможности в управлении персоналом и называющие себя экосистемами. Комплексные решения рассмотрены ниже.

5. Вовлечение целевых аудиторий в мероприятия. Работа с амбассадорами.

Универсальными цифровыми решениями, целесообразными для применения на всем пути человека в компании и дающими большую удовлетворенность, являются внутренние корпоративные сети или порталы, чат-боты, мобильные приложения, технологии виртуальной реальности.

- Чат-боты являются помощниками на всем пути кандидата и сотрудника, экономят до 70% времени HR-специалиста. Для 68% респондентов общение с чат-ботом удобнее, чем по звонку; 5% кандидатов готовы отказаться от общения по телефону; с 1–2 дней до менее 1 минуты сократилось время на обратную связь с человеком. Так, в 2022 г. через боты HR Messenger прошло 4 миллиона кандидатов, 130+ крупнейших компаний России и Казахстана внедрили HR чат-ботов, которых уже более 3000, в свои процессы. Благодаря чат-боту в «Селигдар» увеличилась эффективность подбора персонала с 35% до 90–100%. В «SOKOLOV» повысилась эффективность рекрутинга на 100% — с 16 закрытых вакансий в месяц до 32 [48]. Платформа Chatme.AI [49] предлагает создавать ботов с искусственным интеллектом без программирования.
- Мобильные приложения являются замечательным способом вовлечения сотрудников на всех этапах производственной деятельности. Они есть у многих компаний: «BeINN» (Билайн) помогает качественнее адаптироваться новичкам благодаря интерактивным видеоквестам; цифровая экосистема «Heineken Best Connected Brewery» (Heineken) в формате мобильного приложения PeopleApp демонстрирует великолепные результаты эффективности управления персоналом; мобильное приложение экосистемы «TalentTech» «TalentTech Адаптация» называют «цифровым помощником» и единым окном в «Северстали». Мобильное приложение «Связной Life» объединяет, вовлекает и развлекает. «ICEROCK» [50] — эксперт в разработке мобильных приложений на Kotlin Multiplatform (технология, позволяющая создавать нативные мобильные приложения с единой бизнес-логикой, что позволяет повысить надежность приложения и сократить сроки разработки), разработала приложение для адаптации и обучения сотрудников «Леруа Мерлен».
- Игры для привлечения, чаще ИТ-специалистов, являются неординарным способом достучаться до пассивных кандидатов. Благодаря браузерной игре «SberCraft»

процесс отбора стал интересным для кандидатов, а рекрутерам упростил работу и позволил автоматически ранжировать кандидатов, ориентируясь на их опыт, количество и качество выполненных заданий. Из 4500 уникальных пользователей игры 855 кандидатов ранее в базе не было, за счет автоматизации этапа скрининга у технических специалистов высвобождено 84 рабочих дня [51].

6. Контроль реализации мероприятий и проектов, оценка эффективности, HR-аналитика

При проведении исследования мы выявили, что число компаний разработчиков цифровых решений стремительно выросло [52]. Некоторые позиционируют себя как экосистемы в управлении персоналом и брендом работодателя. Разнообразие их цифровых решений изменяется, охватывая все больший спектр процессов и задач, связанных с повышением эффективности управления персоналом. Поэтому целесообразно изучать продукты разработчиков на момент потребности.

- «**hh.ru**» [53] — представлен всем спектром работы с брендом работодателя. «**Talantix**» российская CRM для рекрутинга использует искусственный интеллект для рекомендации и ранжирования наиболее подходящих кандидатов. «Люди в цифрах» — «Карта вакансий» — онлайн-инструмент, помогающий проанализировать активность конкурентов в поиске сотрудников прямо сейчас или в определенный период времени, посмотреть ситуацию по той или иной позиции (количество вакансий, уровень оплаты, требования и другое), сделать обзор предлагаемых в вакансиях заработных плат, а также посмотреть все эти данные в динамике. «Конструктор страницы компании и вакансий» — благодаря брендированию вакансий компания получает на 20% больше откликов и в 2,5 раза чаще откликаются подходящие кандидаты. Актор: ООО «Хэдхантер».
- «**TalentTech**» [54] — предлагает цифровые решения: ATS «**Роток**» (онлайн платформа для автоматизации рекрутмента), сервис «**Север.ИИ**» (искусственный интеллект для автоматизации HR-процессов); «**TalentTech Адаптация**» (мобильный сервис для быстрой адаптации и обучения новых сотрудников); «**TalentTech Обучение**» (LXP система, в которой сотрудники непрерывно развивают компетенции по самоуправляемым трекам); «**TalentTech Оценка 360**» (позволяет увидеть реальную картину компетенций персонала, определить точки развития и сделать команду более сильной); «**TalentTech Опросы и Вовлеченность**» (позволяют получать объективную информацию о жизни сотрудника); «**TalentTech Цели**» (постановка целей сотрудникам и оценка их достижения в разрезе сбалансированной системы показателей); «**TalentTech Консалтинг**» (помогает HR-специалистам в принятии управленческих решений). Актор: ООО «Севергрупп ТТ».
- «**HR-Tech решения VK**» [55] позиционирует себя как технологическая вертикаль экосистемы VK, внутри которой реализуется более 100 проектов. Цифровые решения в управлении персоналом и помогающие улучшить HR-бренд: «**VK People Hub + Social Box**» (цифровое рабочее место, радикально улучшающее опыт сотрудника (EX), включающее общую коммуникационную среду, набор инструментов для управления корпоративной культурой и вовлеченностью сотрудников); «**VK Teams**» (цифровая корпоративная платформа); «**VK HR Tech**» (кадровый электронный документооборот); «**Goodt**» (автоматизация бизнес-процессов); «**Lerna**» (платформа для корпоративного обучения); «**VK Assistant**» (циф-

ровой ассистент для бизнеса на базе искусственного интеллекта, интегрируется с любыми внутренними системами, разговаривает с пользователями на естественном языке, выполняет поручения и ищет нужную информацию не хуже реального сотрудника); «**VK WorkMail**» (почта и полезные сервисы для работы в команде: письма, адресная книга, видеозвонки).

- «**Skillaz**» [56] — актер является одним из лидеров отечественного рынка HR-tech и разработчиком платформы для автоматизации процессов управления персоналом. HR-сервис позиционирует себя как экосистема, его модули: подбор, медиапланирование, биржа смен, адаптация, обучение, карьера, цели и продуктивность, сервисы обратной связи, база знаний, оффбординг, КЭДО, аутсорсинг рекрутмента. Актор: ООО «Скилаз».
- «**Mirapolis HCM**» [57] (входит в Группу компаний 1С) и представлена решениями: **Mirapolis HCM** (управление человеческим капиталом: подбор, адаптация, обучение, оценка KPI и компетенций, карьера и развитие, вознаграждения), **LMS** (система дистанционного обучения), **Onboarding** (решение для адаптации персонала), **Portal** (корпоративный портал). Актор: ООО «Мираполис».
- «**ANCOR**» [58] предлагает цифровые продукты и онлайн сервисы: «**Experium**» (автоматизация рекрутмента); «**Подбор**» (платформа агрегирует резюме IT-специалистов из более 15 источников); «**Freework**» (приложение помогает людям найти временную или постоянную подработку в удобное время и в удобном месте); «**Planka**» (онлайн-система для оценки сотрудников и кандидатов с помощью тестов и опросников); «**MeConsultant**» (карьерное консультирование физических лиц и платформа для аутплейсмента помогает людям в трудоустройстве, а компании сохранить их лояльность к HR-бренду); «**HRFile**» (система кадрового электронного документооборота); «**Sales Force Management**» (SFM — цифровой сервис для управления продажами в торговых точках). Актор: АО «АНКОР».
- «**HRBOX**» [59] — HR-платформа, облачное решение для автоматизации HR-процессов: корпоративный портал, оценка 360, геймификация и вовлечение, адаптация новичков, обратная связь, заявки и процессы, система обучения, управление целями. Актор: ООО «Группа компаний Оскар».
- «**WebSoft HCM**» [60] — автоматизация HR-процессов: интегрированная система управления талантами (подбор, адаптация, обучение, оценка эффективности, компетенции и развитие, управление карьерой, управление знаниями, корпоративный портал) и HR-сервисы (электронный документооборот, управление рабочими графиками, HR Helpdesk, визуализация кадровых данных, управление отпусками, кафетерий льгот). Актор: ООО «ВебСофт Девелопмент».
- «**Motivity**» [61] — приложение и готовая методология в виде модульной системы, благодаря которой можно собрать платформу автоматизированной работы с персоналом, включая адаптацию и обучение, оценку и мотивацию, корпоративные коммуникации и другие сервисы (50+ дополнительных модулей). Актор: ООО «Плэй».
- «**Talent Rocks**» [62] — платформа 4 в 1 для всех форматов обучения персонала, адаптации, стажерских и молодежных программ, обучения руководителей является конструктором мобильных приложений и цифровых площадок для учебных центров и корпоративных университетов. Актор: ООО «Ивентишес».

- «ТопФактор» [63] — экосистема автоматизации управления персоналом на базе 1С состоит из набора «конструкторов», позволяющих реализовать множество решений: управление по целям и ключевым показателям эффективности, управление талантами, подбором и адаптацией, диагностика вовлеченности, кафетерий льгот. Решение содержит личный кабинет сотрудника, имеет мобильную версию, интегрируется с работными сайтами. Актор: ООО «Топфактор-проект».

В условиях новых вызовов необходимо отметить, что большинство акторов включают свои цифровые решения (продукты) в Единый реестр Российского программного обеспечения Минкомсвязи, что соответствует требованиям импортозамещения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

События последнего времени показали — менеджеры по персоналу находятся под большим давлением, чем когда-либо, в одночасье они могут лишиться доступа к некоторым цифровым решениям и тогда на первый план выходят вопросы технологической независимости и ИТ-безопасности. Компании не всегда могут разрабатывать собственные цифровые решения в области управления персоналом и брендом работодателя. В новом мире межсубъектных взаимодействий целесообразно объединяться в экосистемы, достигая синергетического эффекта и обеспечивая свое устойчивое развитие. Помимо ключевого принципа человекоцентричности при выстраивании взаимовыгодных связей в экосистеме бренда работодателя акторам следует руководствоваться согласованностью вопросов сохранения данных, которые должны храниться на территории РФ, внесением цифровых решений в Единый реестр Российского ПО. Потенциальные акторы должны иметь аттестат соответствия ФСТЭК, находиться в реестре операторов персональных данных, вести деятельность в соответствии с федеральными законами № 152-ФЗ, 242-ФЗ. Другими важными вопросами для успешного сотрудничества при экосистемном подходе являются: «Где ведется разработка?», «Какой процент бизнеса у актора в РФ?», «Каким образом будут выстроены юридические взаимоотношения?», «Возможна ли интеграция с имеющимися решениями компании?», «Имеется ли доступность в любом месте, в любое время и в любом формате?» и другие, обеспечивающие ИТ- и кадровую безопасность.

При росте требований к качеству кадровых услуг для сотрудников до уровня современных клиентоориентированных сервисов экосистемный подход реализует ключевой принцип — человекоориентированность. Смена парадигмы мышления в сторону новой модели организации управления персоналом, основанной на сотрудничестве и взаимовыгодных межсубъектных коммуникациях, дает большие возможности для устойчивого развития каждого актора экосистемы, компании работодателя и ИТ-разработчиков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жизнь после BANI. Восход новых миров. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/zhizn-posle-bani-voshod-novyh-mirov/> (дата обращения: 20.11.2022).
2. HR 2023: ФОКУС, ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И ПОДДЕРЖКА СОТРУДНИКОВ. URL: https://ithracademy.ru/hr_focus_2023 (дата обращения: 20.11.2022).
3. HeadHunter. Формируем бренд работодателя вашей компании. URL: <https://perm.hh.ru/article/employerbrand> (дата обращения: 24.11.2022).
4. EVP бренда работодателя. URL: <https://1.changellenge.com/evp> (дата обращения: 24.11.2022).
5. Эффективные решения для продвижения бренда работодателя. URL: <https://changellenge.com/for-best-employers/> (дата обращения: 25.11.2022).
6. Планы по автоматизации HR в 2023 году. URL: <https://skillaz.ru/plany-po-avtomatizacii-hr-v-2023/> (дата обращения: 26.11.2022).
7. Формируем бренд работодателя вашей компании. URL: <https://perm.hh.ru/article/employerbrand> (дата обращения: 27.11.2022).
8. Платформа роста. URL: <https://changellenge.com/for-best-employers/> (дата обращения: 27.11.2022).
9. Бренд работодателя. URL: <http://apostrof-media.com/blog/employerbrand/> (дата обращения: 27.11.2022).
10. Развитие бренда работодателя. URL: <https://ancor.ru/services/consulting/razvitie-brenda-rabotodatela-/> (дата обращения: 27.11.2022).
11. Маркетинг в HR. URL: <https://paper-planes.ru/portfolio/employee-experience> (дата обращения: 27.11.2022).
12. Развитие системы управления людьми. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/razvitie-sistemy-upravleniya-lyudmi/> (дата обращения: 27.11.2022).
13. All Employers Have a Brand. Make Sure Yours Is Managed. URL: <https://www.jobportraits.com/employer-branding> (дата обращения: 27.11.2022).
14. Moore J.F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: Harper Collins. 1997.
15. Попов Е.В., Долженко Р.А., Симонова В.Л. Теория экосистемного анализа // Вопросы управления. № 6 (73) 2021. С. 20–36.
16. Третьякова Е.А., Фрейман Е.Н. Экосистемный подход в современных экономических исследованиях // Вопросы управления. № 1 (74). 2022. С. 6–20.
17. Попов Е.В. Экосистема фирмы: монография / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, И.П. Челак. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 311.
18. Митрофанова Е.А. Экосистемный подход для трансформации управления человеческими ресурсами / Е.А. Митрофанова, А.Е. Митрофанова // Лидерство и менеджмент. — 2022. — Т. 9, № 1. — С. 201–218.
19. Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме / И.Б. Дуракова, Е.А. Митрофанова, А.Е. Митрофанова [и др.]. М.: Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2021. — 281 с.
20. Захаров Д.К. Формирование и развитие HR-экосистемы в организации / Д.К. Захаров, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9, № 1. — С. 23–26.
21. Масалова Ю.А. Маркетинг персонала: учебное пособие для вузов / Ю.А. Масалова. — М.: ЮРАЙТ, 2021. — 321 с.
22. Тургунов М. Бизнес экосистема бренда. URL: <https://turgunov.ru/business-ecosystem-brand/> (дата обращения: 3.12.2022).
23. Minchington B. The Employer Branding Ecosystem. URL: <https://www.employerbrandingcollege.com/post/2017/09/21/the-employer-branding-ecosystem-v2> (дата обращения: 3.12.2022).
24. Employer Brand Ecosystem Diagram. URL: <https://envolstrategies.com/employer-brand-ecosystem-diagram/> (дата обращения: 3.12.2022).
25. Попов Е.В. Экосистема фирмы: монография / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, И.П. Челак. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 311.
26. Как собрать концепцию бренда работодателя. URL: <https://perm.hh.ru/article/24910?ysclid=leqsm03bih307205249> (дата обращения: 5.12.2022).
27. Саммит HR-директоров России и СНГ. URL: <https://hrsummit.ru/> (дата обращения: 5.12.2022).
28. Осовицкая Н., Лондарь Е. Путь сотрудника. Практики лучших работодателей. — СПб.: Питер, 2021. — 416 с.

29. *Осовицкая Н.* HR. Рекрутинг. Обучение. Маркетинг. Аналитика. — СПб.: Питер, 2020. — 496 с.
30. *Осовицкая Н., Лондарь Е.* Бизнес, люди и отношения. — СПб.: Питер, 2023. — 432 с.
31. Лидер среди корпоративных систем управления проектами. URL: <https://www.advanta-group.ru/> (дата обращения: 7.12.2022).
32. Официальный сайт ЭКОПСИ. URL: <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-hr/vovlechenie-i-uderzhanie> (дата обращения: 7.12.2022).
33. Официальный сайт Bitobe. URL: <https://www.bitobe.ru/> (дата обращения: 7.12.2022).
34. Официальный сайт EPSI. URL: <https://epsi-rating.ru/epsi-esi> (дата обращения: 7.12.2022).
35. Официальный сайт Happy Inc. URL: <https://happy-inc.ru/> (дата обращения: 7.12.2022).
36. Официальный сайт Changellenge. URL: <https://changellenge.com/for-best-employers/> (дата обращения: 7.12.2022).
37. Официальный сайт KeyHabits. URL: <https://keyhabits.ru/> (дата обращения: 7.12.2022).
38. Официальный сайт Huntflow. URL: <https://huntflow.ru/> (дата обращения: 7.12.2022).
39. Официальный сайт Experium. URL: <https://experium.ru/> (дата обращения: 9.12.2022).
40. Официальный сайт Talenttech. URL: <https://talenttech.ru/rotok/> (дата обращения: 9.12.2022).
41. Официальный сайт friendwork. URL: <https://friend.work/> (дата обращения: 9.12.2022).
42. Официальный сайт Webinar. URL: <https://webinar.ru/> (дата обращения: 9.12.2022).
43. Официальный сайт Ispring. URL: <https://www.ispring.ru/companu> (дата обращения: 9.12.2022).
44. Официальный сайт Эквио. URL: <https://e-queo.com/> (дата обращения: 9.12.2022).
45. Официальный сайт Solvery. URL: <https://solvery.io/> (дата обращения: 9.12.2022).
46. Официальный сайт Granatum. URL: <https://granatum.solutions/> (дата обращения: 11.12.2022).
47. Официальный сайт CROC education solutions. URL: <https://edu.croc.ru/> (дата обращения: 11.12.2022).
48. Официальный сайт HR Messenger. URL: <https://hrmessenger.com/> (дата обращения: 11.12.2022).
49. Официальный сайт Chatme. URL: <https://chatme.ai/> (дата обращения: 11.12.2022).
50. Официальный сайт Ice rock. URL: <https://icerockdev.ru/> (дата обращения: 11.12.2022).
51. SberCraft: браузерная игра для найма разработчиков. URL: <http://ithrwards.ru/sber-sbercraft?ysclid=le2fwjvc880130464> (дата обращения: 11.12.2022).
52. *Нагибина Н.И., Щукина А.А.* HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, No1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>
53. Люди в цифрах. URL: <https://peopledigits.hh.ru/> (дата обращения: 12.12.2022).
54. Лучшие практики HR-автоматизации в России. URL: <https://talenttech.ru/blog/hr-review/hr-automation-in-russia/> (дата обращения: 12.12.2022).
55. HR-Tech решения VK. URL: <https://vk.com/company/ru/companu/about/> (дата обращения: 12.12.2022).
56. Официальный сайт Skillaz. URL: <https://skillaz.ru/hcm/> (дата обращения: 13.12.2022).
57. Официальный сайт Mirapolis. URL: <https://www.mirapolis.ru/about-companu/> (дата обращения: 15.12.2022).
58. Официальный сайт Ancor. URL: <https://ancor.ru/ecosystem/> (дата обращения: 15.12.2022).
59. Официальный сайт HRBOX. URL: <https://hrbox.io/> (дата обращения: 15.12.2022).
60. Официальный сайт Websoft. URL: https://hcm.websoft.ru/hcm_companu (дата обращения: 15.12.2022).
61. Официальный сайт Motivity. URL: <https://motivity.ru/> (дата обращения: 15.12.2022).
62. Официальный сайт Talent Rocks. URL: <https://talentrocks.ru/> (дата обращения: 15.12.2022).
63. Официальный сайт Top Factor. URL: <https://topfactor.pro/> (дата обращения: 15.12.2022).

REFERENCES

1. Zhizn posle BANI. Voshod novyh mirov. [Life after BANI. The rise of new worlds.]. Available at: <https://blog.bitobe.ru/article/zhizn-posle-bani-voshod-novyh-mirov/> (accessed: 20.11.2022).
2. HR 2023: FOKUS, IMPORTOZAMESHENIE I PODDERZHKA SOTRUDNIKOV. [HR 2023: FOCUS, IMPORT SUBSTITUTION AND EMPLOYEE SUPPORT]. Available at: https://ithracademy.ru/hr_focus_2023 (accessed: 20.11.2022).
3. HeadHunter. Formiruem brend rabotodatela vashej kompanii. [HeadHunter. We form the brand of your company's employer]. Available at: <https://perm.hh.ru/article/employerbrand> (accessed: 24.11.2022).
4. EVP brenda rabotodatela. [EVP of the employer's brand]. Available at: <https://1.changellenge.com/evp> (accessed: 24.11.2022).
5. Effektivnye resheniya dlya prodvizheniya brenda rabotodatela. [Effective solutions to promote the employer's brand]. Available at: <https://changellenge.com/for-best-employers/> (accessed: 25.11.2022).
6. Plany po avtomatizacii HR v 2023 godu. [Plans for HR automation in 2023]. Available at: <https://skillaz.ru/plany-po-avtomatizacii-hr-v-2023/> (accessed: 26.11.2022).
7. Formiruem brend rabotodatela vashej kompanii. [We form the brand of your company's employer]. Available at: <https://perm.hh.ru/article/employerbrand> (accessed: 27.11.2022).
8. Platforma rosta. [Growth platform]. Available at: <https://changellenge.com/for-best-employers/> (accessed: 27.11.2022).
9. Brend rabotodatela. [Employer's brand]. Available at: <http://apostrof-media.com/blog/employerbrand/> (accessed: 27.11.2022).
10. Razvitie brenda rabotodatela. [Development of the employer's brand]. Available at: <https://ancor.ru/services/consulting/razvitie-brenda-rabotodatela-/> (accessed: 27.11.2022).
11. Marketing v HR. [Marketing in HR]. Available at: <https://paper-planes.ru/portfolio/employee-experience> (accessed: 27.11.2022).
12. Razvitie sistemy upravleniya lyudmi. [Development of the people management system]. Available at: <https://blog.bitobe.ru/article/razvitie-sistemy-upravleniya-lyudmi/> (accessed: 27.11.2022).
13. All Employers Have a Brand. Make Sure Yours Is Managed. Available at: <https://www.jobportraits.com/employer-branding> (accessed: 27.11.2022).
14. Moore J.F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: Harper Collins, 1997.
15. Popov E.V., Dolzhenko R.A., Simonova V.L. Teoriya ekosistemnogo analiza. [Theory of economic analysis]. Voprosy upravleniya. no. 6 (73) 2021. pp. 20–36.
16. Tretyakova E.A., Frejman E.N. Ekosistemnyj podhod v sovremennyh ekonomicheskikh issledovaniyah. [Ecosystem approach in modern economic research]. Voprosy upravleniya. no. 1 (74). 2022. pp. 6–20.
17. Popov E.V. Ekosistema firmy: monografiya [The company's ecosystem]. — M.: INFRA-M, 2022. — 311 p.
18. Mitrofanova E.A. Ekosistemnyj podhod dlya transformacii upravleniya chelovecheskimi resursami [Ecosystem approach for

- the transformation of human resource management] / E.A. Mitrofanova, A.E. Mitrofanova // *Liderstvo i menedzhment*. — 2022. — V. 9, no. 1. — pp. 201–218.
19. Upravlenie personalom v Rossii: ot ego- k ekosisteme [From ego to ecosystem] / I.B. Durakova, E.A. Mitrofanova, A.E. Mitrofanova: *Obshestvo s ogranichennoj otvetstvennostyu «Nauchno-izdatelskij centr INFRA-M»*, 2021. — 281 p.
 20. Zaharov D.K. Formirovanie i razvitiye HR-ekosistemy v organizacii [Formation and development of the organization's HR ecosystem] / D.K. Zaharov, A.S. Lobacheva // *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii*. — 2020. — V. 9, no. 1. — pp. 23–26.
 21. Masalova Yu.A. Marketing personala [Personnel marketing]: *uchebnoe posobie dlya vuzov* / Yu. A. Masalova. — M.: *Obshestvo s ogranichennoj otvetstvennostyu «Izdatelstvo YuRAJT»*, 2021. — 321 p.
 22. Turgunov M. Biznes ekosistema brenda. [The brand's business ecosystem]. Available at: <https://turgunov.ru/business-ecosystem-brand/> (accessed: 3.12.2022).
 23. Minchington B. The Employer Branding Ecosystem. Available at: <https://www.employerbrandingcollege.com/post/2017/09/21/the-employer-branding-ecosystem-v2/> (accessed: 3.12.2022).
 24. Employer Brand Ecosystem Diagram. Available at: <https://envolstrategies.com/employer-brand-ecosystem-diagram/> (accessed: 3.12.2022).
 25. Popov E.V. Ekosistema firmy [The company's ecosystem]: *monografiya* / E.V. Popov, V.L. Simonova, I.P. Chelak. — M.: *INFRA-M*, 2022. — 311.
 26. Kak sobrat koncepciyu brenda rabotodatelya. [How to assemble an employer's brand concept]. Available at: <https://perm.hh.ru/article/24910?ysclid=leqsm03bih307205249/> (accessed: 5.12.2022).
 27. Sammit HR-direktorov Rossii i SNG. [Summit of HR Directors of Russia and the CIS]. Available at: <https://hrsummit.ru/> (accessed: 5.12.2022).
 28. Osovickaya N., Londar E. Put sotrudnika. Praktiki luchshih rabotodatelej. [Employee's path. Practices of the best employers]. — SPb.: Piter, 2021. — 416 p.
 29. Osovickaya N. HR. Rekruting. Obuchenie. Marketing. Analitika. [Training. Marketing. Analytics]. — SPb.: Piter, 2020. — 496 p.
 30. Osovickaya N., Londar E. Biznes, lyudi i otnosheniya. [Business, People and Relationships]. — Spb.: Piter, 2023. — 432 p.
 31. Lider sredi korporativnyh sistem upravleniya proektami. [Leader among corporate project management systems]. Available at: <https://www.advanta-group.ru/> (accessed: 7.12.2022).
 32. Oficialnyj sajt EKOPSI. [ECOPSI official website]. Available at: <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-hr/vovlechenie-i-uderzhanie> (accessed: 7.12.2022).
 33. Oficialnyj sajt Bitobe. [Bitobe official website]. Available at: <https://www.bitobe.ru/> (accessed: 7.12.2022).
 34. Oficialnyj sajt EPSI. [Official EPSI website]. Available at: <https://epsi-rating.ru/epsi-esi> (accessed: 7.12.2022).
 35. Oficialnyj sajt Happy Inc. [Happy Inc official Website]. Available at: <https://happy-inc.ru/> (data obrasheniya: 7.12.2022).
 36. Oficialnyj sajt Changellenge. [Official Changellenge website]. Available at: <https://changellenge.com/for-best-employers/> (accessed: 7.12.2022).
 37. Oficialnyj sajt KeyHabits. [KeyHabits official website]. Available at: <https://keyhabits.ru/> (accessed: 7.12.2022).
 38. Oficialnyj sajt Huntflow. [Official Huntflow website]. Available at: <https://huntflow.ru/> (accessed: 7.12.2022).
 39. Oficialnyj sajt Experium. [Experium official website]. Available at: <https://experium.ru/> (accessed: 9.12.2022).
 40. Oficialnyj sajt Talenttech. [Talenttech official website]. Available at: <https://talenttech.ru/potok/> (accessed: 9.12.2022).
 41. Oficialnyj sajt friendwork. [Official friendwork website]. Available at: <https://friend.work/> (accessed: 9.12.2022).
 42. Oficialnyj sajt Webinar. [Official Webinar website]. Available at: <https://webinar.ru/> (accessed: 9.12.2022).
 43. Oficialnyj sajt Ispring. [Ispring official website]. Available at: <https://www.ispring.ru/company> (accessed: 9.12.2022).
 44. Oficialnyj sajt Ekvio. [Official Ekvio website]. Available at: <https://e-queo.com/> (accessed: 9.12.2022).
 45. Oficialnyj sajt Solvery. [Solvery official website]. Available at: <https://solvery.io/> (accessed: 9.12.2022).
 46. Oficialnyj sajt Granatum. [Official Granatum website]. Available at: <https://granatum.solutions/> (accessed: 11.12.2022).
 47. Oficialnyj sajt CROC education solutions. [Official website of CROC education solutions]. Available at: <https://edu.croc.ru/> (accessed: 11.12.2022).
 48. Oficialnyj sajt HR Messenger. [Official HR Messenger website]. Available at: <https://hrmessenger.com/> (accessed: 11.12.2022).
 49. Oficialnyj sajt Chatme. [Official Chatme website]. Available at: <https://chatme.ai/> (accessed: 11.12.2022).
 50. Oficialnyj sajt Ice rock. [Official Ice rock website]. Available at: <https://icerockdev.ru/> (accessed: 11.12.2022).
 51. SberCraft: brauzernaya igra dlya najma razrabotchikov. [Sbercraft: A browser game for hiring developers]. Available at: <http://ithrwards.ru/sber-sbercraft?ysclid=le2fwwjvc880130464> (accessed: 11.12.2022).
 52. Nagibina N.I., Shchukina A.A. HR-Digital: digital technology, humana resource administracione [HR-Digital: digital technologies in human resource management]. *Bulletin of Eurasian science*, 2017, no. 1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-digital-tsifrovye-tehnologii-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami> (accessed: 11.12.2022).
 53. Lyudi v cifrah. [People in Numbers]. Available at: <https://peopledigits.hh.ru/> (accessed: 12.12.2022).
 54. Luchshie praktiki HR-avtomatizacii v Rossii. [Best HR automation practices in Russia]. Available at: <https://talenttech.ru/blog/hr-review/hr-automation-in-russia/> (accessed: 12.12.2022).
 55. HR-Tech resheniya VK. [HR solutions VK]. Available at: <https://vk.com/company/ru/company/about/> (accessed: 12.12.2022).
 56. Oficialnyj sajt Skillaz. [Skillaz]. Available at: <https://skillaz.ru/hcm/> (accessed: 13.12.2022).
 57. Oficialnyj sajt Mirapolis. [Mirapolis official website]. Available at: <https://www.mirapolis.ru/about-company/> (accessed: 15.12.2022).
 58. Oficialnyj sajt Ancor. [Ancor official website]. Available at: <https://ancor.ru/ecosystem/> (accessed: 15.12.2022).
 59. Oficialnyj sajt HRBOX. [HRBOX official website]. Available at: <https://hrbox.io/> (accessed: 15.12.2022).
 60. Oficialnyj sajt Websoft. [Websoft official website]. Available at: https://hcm.websoft.ru/hcm_company (accessed: 15.12.2022).
 61. Oficialnyj sajt Motivity. [Motivity official website]. Available at: <https://motivity.ru/> (accessed: 15.12.2022).
 62. Oficialnyj sajt Talent Rocks. [Talent Rocks official website]. Available at: <https://talentrocks.ru/> (accessed: 15.12.2022).
 63. Oficialnyj sajt Top Factor. [Top Factor official website]. Available at: <https://topfactor.pro/> (accessed: 15.12.2022).