

# ВНУТРЕННИЙ HR-БРЕНД КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## THE COMPANY'S INTERNAL HR BRAND AS A PERSONNEL MANAGEMENT TOOL

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-4-80-84



**ЩАНИНА Е.В.**

*Студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом» Института Экономики и управления, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза*

**SHCHANINA E.V.**

*3rd-year Student, "Personnel Management" Training Direction, Institute of Economics and Management, Penza State University, Penza*

**e-mail:** shchanina03@list.ru



**ДУМНОВ В.Б.**

*Аспирант 1 курса кафедры «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза*

**DUMNOV V.B.**

*First Year Postgraduate Student, Department of Management and Public administration, Penza*

**e-mail:** dum-off@yandex.ru



**ЩАНИНА Е.В.**

*Д-р социол. наук, доцент, заместитель директора Института экономики и управления, профессор кафедры «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза*

**SHCHANINA E.V.**

*Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Deputy Director of the Institute of Economics and Management, Professor of the Department of Management and Public Administration, Penza State University, Penza*

**e-mail:** shchanina@mail.ru

### Аннотация

Совершенствование и внедрение в организациях эффективных систем управления, соответствующих текущей рыночной ситуации, представляет собой вызов для руководства, требующий использования современных инновационных практик, методов и инструментов управления персоналом, в том числе и HR-брендинга. В современных условиях HR-брендинг позволяет достичь желаемого эффекта от процессов формирования и развития корпоративной культуры. Целью данного исследования является рассмотрение внутреннего HR-бренд компании как инструмента управления персоналом. В соответствии с целью в статье представлен анализ научной литературы, позволяющий определить содержание понятия «HR-бренд компании», обобщить опыт отечественных и зарубежных компаний. На основе проведенного эмпирического исследования методом анкетного опроса (n= 402) в ПАО Банк «Кузнецкий» г. Пензы описан внутренний HR-бренд банка, предложен комплекс мероприятий и рекомендаций по его совершенствованию.

**Ключевые слова:** EVP организации, HR-брендинг, HR-бренд, персонал, организация.

### Abstract

The emergence in an organization of a system of competent human capital management within the framework of the market reality that has developed today in domestic organizational management sets a framework for the management of organizations in the form of creating modern tools for managing the workforce. This trend entails the need to monitor the reasonable implementation and functioning of HR branding tools, which will ultimately achieve the desired effect from the processes of formation and development of corporate culture. Based on the results of an analysis of scientific literature, the article formulates the author's definition of an organization's HR brand, and also defines its structure. The effectiveness of introducing an HR brand into an organization's activities is illustrated by examples of specific companies. An original study of the internal HR brand of PJSC Bank Kuznetsky was carried out. The purpose of this study is to study the phenomenon of HR branding in commercial organizations in the labor market of the Penza region and to develop a set of measures and recommendations for changing the company's HR brand based on its EVP system and competitive advantages in the labor market. The specific proposals and recommendations proposed by the authors of the article for improving the internal HR brand of PJSC Bank Kuznetsky can be used by managers and HR specialists of other commercial organizations.

**Keywords:** EVP of the organization, HR branding, HR brand, Kuznetsky Bank, banking sector, personnel, organization.

## ВВЕДЕНИЕ

Главным условием поддержания высокого уровня конкурентоспособности современной организации сегодня выступает качественно выстроенная система привлечения, удержания и использования квалифицированного персонала. Однако не каждая организация имеет средства и возможности для построения такого рода системы. На сегодняшнем этапе развития организационного управления классические подходы к управлению человеческими ресурсами уже не обладают достаточной эффективностью для успешного решения возникающих задач. Руководство компаний и HR-специалисты стремятся использовать эффективные инструменты и технологии, которые были не только описаны в традиционном (теоретическом) организационном управлении, но и адаптированы непосредственно на практике. Примером такого инструмента служит концепция HR-бренда («бренда работодателя»), появившаяся в последние десятилетия прошлого столетия. Данная концепция берет свое начало из сферы практического менеджмента, а показав свою эффективность и широкое распространение, привлекла интерес академического сообщества к своему изучению.

## ОБЗОР НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Термин «бренд работодателя» введен в научный оборот впервые в конце XX в. С. Бэрроу, который раскрывал его как «совокупность функциональных, психологических и экономических качеств, передаваемых работодателем наравне с ним» [1].

«HR-бренд» как объект научного исследования затрагивает различные аспекты. В научной литературе сложилось множество определений данного понятия, каждое из которых акцентирует внимание на тех или иных направлениях позиционирования компании на внешнем и внутреннем рынке труда (см. таблицу).

Анализ научной литературы дает возможность определить, что в современных условиях «HR-бренд» представляет собой эксклюзивный образ организации-работодателя, который, с одной стороны, позиционируется на внешнем рынке труда для привлечения соискателей, а с другой стороны, транслируется среди сотрудников компании с целью сохранения стабильности и устойчивости персонала компании. Следовательно, в структуре HR-бренда следует выделить 2 уровня — внутренний и внешний.

Согласно исследованиям А.В. Ерыгиной внутренний HR-бренд определяет как персонал компании, отмечая при этом, что процесс формирования внутреннего HR-бренда организации начинается с изучения уровня удовлетворенности и вовлеченности коллектива организации. Внешний HR-бренд, по ее мнению, ориентируется на потенциальных кандидатов к трудоустройству в организации. Качественно сформированный внешний HR-бренд упрощает поиск высококвалифицированных специалистов на рынке труда [10]. В арсенале современных методик антикризисного управления практика внедрения двухуровневой системы управления HR-брендом (охватывающей как внутренний, так и внешний аспекты) занимает особое место в деятельности организаций.

Изучение опыта компаний в формировании и позиционировании HR-бренда обращает внимание на компанию «Intel corporation» (производителя электронных устройств и компьютерных компонентов). В рамках проекта «Построение HR-бренда компании с использованием социальных се-

Таблица

**Определения понятия «HR-бренд»  
на основе анализа научной литературы**

Автор	Характеристика
Иванова С.М. [2, с. 3]	Известный образ, который сложился у трудящихся и заинтересованных сотрудников организации, общества, так называемых «профи», наймовых компаний, государственных структур, денежных компаний, доведенных до понимания имеющихся и новых сотрудников, чтобы они, придя на работу в данную организацию, стали ее коллегами
Н. Осовицкая, О. Бруквская [3, с. 28]	Образ вашей компании как хорошего места работы в глазах всех новых лиц. Список экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает рабочий, присоединяясь к компании
Щанина Е.В., Щанина Е.В. [4, с. 78]	HR-бренд — это совокупность имиджа и репутации компании в глазах сотрудников и потенциальных работников, строящаяся на основе ценностей компании
Д.Г. Кучеров, Е.К. Завьялова [5, с. 15]	Набор положительных сходств работника особым для него материальных и нематериальных ценностях организации как нанимателя, обособивших ее на рынке труда от конкурентов
С. Ллойд [6, с. 64]	Собрание мер компании по передаче информации существующим и потенциальным сотрудникам, которое делает ее интересным местом работы, и действенное управление имиджем компании
П. Хиггинс, А. Уокер [7, с. 21]	Набор признаков, которые делают организацию отличимой и интересной для сотрудников и соискателей, способствуют созданию связи между ними, предлагают обеспечить отличную работу персонала
Б. Минчингтон [8, с. 22]	«Отличное место работы» в сознании как сотрудников, так и основных заинтересованных сторон на внешнем рынке
М. Армстронг [9, с. 281]	Комплекс мероприятий, позволяющих составить грамотный имидж работодателя с целью неоднократного привлечения самых эффективных специалистов в той или иной отрасли и поощрения имеющихся

тей» создала страницы «Intel-студентам» в сети «Facebook», «Возможности для студентов в Intel» в сети «ВКонтакте», группу «Карьера в Intel в Европе» на LinkedIn и аккаунт JobsatIntel («Работа в Европе») в «Twitter» (ныне, социальная сеть «X»), а также был создан блог «Работа в Intel», в котором сотрудники HR-департаментов рассказывают о возможностях работы компании и о своей карьере, отвечают на вопросы соискателей. Этот проект дал компании возможность улучшить свою репутацию как работодателя, распространить информацию о доступных вакансиях среди широкого круга потенциальных сотрудников и успешно заинтересовать их в трудоустройстве в Intel. Следует обратить внимание, что компания акцент сделала на формировании и продвижении внешнего HR-бренда.

Еще одним примером эффективного построения внешнего HR-бренда является проект компании ООО «Леруа Мерлен Восток», занимающаяся розничной торговлей товаров для строительства. Компания столкнулась с вызовом: молодежь воспринимала сферу деятельности компании как малопривлекательную и не имеющую высокого статуса для построения карьеры в ней. Поэтому компания приняла решение создания онлайн-игры «Приходи! Оцени! Достигни!» для привлечения молодых кандидатов. Основная идея данной онлайн-игры — дать возможность игроку погрузиться в роль сотрудника компании и столкнуться с повседневными задачами, благодаря чему каждый игрок может оценить, насколько его личные ценности совпадают с ценностями организации. Кроме того, набрав определенное количество очков, участник может направить свое резюме в компанию. Это позволяет упростить процесс первичного

отбора кандидатов и формировать базу потенциальных сотрудников. При этом минимум 10% игроков становятся победителями, получая предложение о трудоустройстве.

В формировании HR-бренда большое внимание отводится понятиям ценности, ценностные ориентации. Одним из ключевых элементов HR-брендинга организации является система ценностного предложения работодателя (EVP). Важность и эффективность хорошо разработанного EVP представлены в компании Лаборатория KASPERSKY. Перед HR-службой компании стояла задача — донести до сознания потенциальных кандидатов информацию о том, что компания предлагает не только лучшие условия труда, а дает возможность своим сотрудникам реально принести пользу обществу. Для этого с сотрудниками компании были проведены интервью. Спрашивая сотрудников о технологиях, продукте, компании, в которой они работают, о карьере, личных интересах, достижениях, мировоззрении были сформированы ценности компании, показано как влияют сотрудники на IT-сферу и на мир в целом, что явилось сильнейшим мотиватором для сотрудников компании и фактором удовлетворения от своих результатов. Также данная информация транслировалась в социальных сетях при нестандартном описании вакансии, что позволило развить HR-бренд в соцсетях и донести Employee Value Proposition до потенциальных кандидатов.

Несмотря на значительное количество научно-теоретических и прикладных исследований, анализ научной литературы указывает на недостаточность работ, посвященных изучению технологии HR-брендинга как социальной технологии управления. Обращает на себя внимание отсутствие единого, четко сформулированного подхода к исследованию HR-бренда компании, рассмотрения его как социологической категории. Следовательно, исследование возможностей HR-брендинга является весьма актуальным направлением социологии управления.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Принимая во внимание, что эффективно работающий HR-бренд внутри организации способствует созданию благоприятной социально-психологической обстановки в коллективе; сокращает риски и уменьшает высокий уровень оттока персонала; способствует увеличению преданности и активности сотрудников в их профессиональной деятельности; а также содействует улучшению корпоративного сотрудничества за счет внедрения инноваций и креативных подходов при решении рабочих задач нами проведено эмпирическое исследование в ПАО Банк «Кузнецкий» методом анкетного опроса среди сотрудников банка ( $n = 402$ , 2023 г.).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Согласно результатам исследования каждый второй сотрудник банка высказал в целом положительное отношение к своему работодателю. Имеют представление о стратегии развития банка 62,2% респондентов, 51% респондентов выразили согласие с ключевыми направлениями внутренней политики, проводимой Банком «Кузнецкий», в отношении своих сотрудников. К тому же, такой же процент респондентов ощущают себя неотъемлемой частью коллективной корпоративной культуры. Эти данные подтверждают, что работники не только осведомлены о корпоративной культуре, но и способны оценивать ее на личном уровне.

Большинство сотрудников (66,4% респондентов) придерживаются реализуемых корпоративных стандартов и этических принципов в организации. Отмечается, что на практике эти стандарты и принципы реализуются с целью укрепления

организационных связей «Руководитель-Руководитель», «Руководитель-Подчиненный», «Подчиненный-Подчиненный».

По мнению респондентов, «Стабильность» (65,2% респондентов), «Стиль управления руководителя» (65,7%) и «Возможность профессионального роста» (60,2%) более всего влияют на лояльность сотрудников к компании и ее деятельности. Напротив, «Личные убеждения и ценности» (30,1% респондентов); «Оплата труда» (35,1% респондентов) и «Мотивация» (40,3% респондентов) менее всего повышают лояльность сотрудников.

Уверенность в своем понимании целей и задач, лежащих в основе работы подразделения, выразили 70,4% респондентов. Ощущают личную ответственность за успешное функционирование собственного подразделения 60,2% респондентов.

Высокий уровень сотрудничества внутри конкретных подразделений подчеркивают 70,2% респондентов. Данный факт подтверждает, что понимание и поддержание общей структуры организации укрепляется благодаря внутренней организации и взаимодействию в рамках отдельных подразделений. Следует отметить, что 80,3% респондентов подтверждают, что их подразделение гармонично вписывается в общую организационную структуру ПАО Банк «Кузнецкий», не создавая диссонанса в ней.

Около половины респондентов (45,3%) не чувствуют, что новые сотрудники являются отрешенными и не нужными основному коллективу, когда приходят в компанию. Каждый второй сотрудник подчеркнул, что новое начинание любого сотрудника, поддерживается руководством организации.

О том, что в организации проводятся всевозможные тренинги, практикумы по развитию профессиональных качеств сотрудника проинформированы 39,8% респондентов.

Опираясь на результаты проведенного исследования в ПАО Банк «Кузнецкий» следует отметить, что для культивирования эффективного внутреннего HR-бренда в организации важно разработать всестороннюю стратегию, которая будет включать не только создание HR-бренда, но также его управление и совершенствование. В этом контексте ПАО Банк «Кузнецкий» были предложены конкретные рекомендации и способы их реализации. Особое внимание было уделено не только созданию условий для развития и продвижения сотрудников внутри компании, но также проработке механизмов их мотивации и удержания в организации. Именно здесь ключевую роль играет эффективность внутреннего HR-бренда.

Важной рекомендацией на пути совершенствования внутреннего HR-бренда Банка «Кузнецкий» будет создание конкретной системы ключевых ценностей, которые компания предлагает своим сотрудникам — ценностное предложение компании (Employer Value Proposition — EVP).

Изложенные в исследовании результаты предоставляют основу для выделения трех основных аспектов, в рамках которых необходимо проведение целенаправленных действий и рекомендаций в структуре организации: укрепление коммуникативных связей между работниками на разных уровнях иерархии, разработка и интеграция программы обучения и профессионального развития кадров, а также улучшение социально-психологического климата в коллективе через оптимизацию организационной структуры и совершенствование корпоративной культуры.

Комплекс мероприятий, направленных на решение выявленных проблем, в рамках эмпирического исследования в ПАО Банк «Кузнецкий» включает следующие.

- Концепция развития внутреннего HR-бренда Банка «Кузнецкий» должна быть нормативно закреплена,

- что придаст ей статус официальности и, следовательно, безукоризненного выполнения и внедрения. В концепцию следует включить все направления внутреннего HR-бренда Банка «Кузнецкий» — от философии, миссии и ценностей компании до адаптации, обучения, сопровождения с лояльностью, вовлеченностью и организационной культурой;
- Создание конкретной и конкурентной иллюстрации ключевых ценностей, которые компания предлагает своим сотрудникам — ценностное предложение компании (Employer Value Proposition — EVP). Например, подготовка рекламно-информационного материала о сотрудниках организации, в котором необходимо сделать акцент не на продуктах и услугах, а на ее конкурентных HR-преимуществах внутреннего характера. Это может быть видеоролик либо презентация о компании, о ее истории, о ее традициях, о людях, работающих в компании. К подготовке материалов для презентации или ролика следует привлечь не только рядовых сотрудников компании, что позволит им почувствовать свою значимость и причастность к компании, но и членов из числа руководства, что позволит показать готовность руководства идти на встречу со своими сотрудниками. Презентация должна активно использоваться как в работе с действующим персоналом, для донесения преимуществ работы в компании, так и в рекламно-информационных мероприятиях во внешней среде. Важным направлением является анализ удовлетворенности сотрудников различными аспектами деятельности в организации и использование результатов в работе с персоналом. Система EVP Банка «Кузнецкий» непосредственно строится на пяти столпах: «Организация», «Среда», «Работа», «Люди», «Возможности». Отметим, что EVP может быть сформулировано как в виде слогана, так и в виде определенного рода оффера, который бы транслировался на всех информационных материалах Банка «Кузнецкий». Исходя из перечисленных выше «столпов» и общей концепции совершенствования HR-бренда Банка «Кузнецкий» (а EVP является неотъемлемой частью HR-бренда), EVP можно сформулировать следующим образом: «Банк «Кузнецкий» — неперспективный Банк для многих кандидатов. Про нас лишь шепчутся, что реальность лучше ожиданий. Но ты не побоялся вступить в наши ряды и в условиях вызовов научился уверенно расти. За 33 года многое изменилось!». Данный оффер будет дополнен кратким слоганом: «Банк «Кузнецкий» — построен людьми и для людей!»
  - Внедрение площадки Круглого стола «Обсудим?». Постоянными членами являются руководитель из числа ТОП-менеджмента, два руководителя низшего звена, рядовые сотрудники (не менее 15 человек). Позволит выстроить эффективную систему коммуникационных связей между сотрудниками различных уровней.
  - Внедрение электронной образовательной программы «Вместе с «Кузнецким»», способствующей укреплению корпоративной культуры в Банке «Кузнецкий». Обученные корпоративной культуре через электронные ресурсы позволят облегчить процесс принятия и разделения норм и ценностей, которые отражены в Корпоративном кодексе Банка «Кузнецкий».
  - Создание профессионального сообщества ПАО Банк «Кузнецкий» с использованием корпоративной социальной сети. Данное мероприятие направлено на повышение уровня вовлеченности сотрудников в деятельность компании и лояльности к ней, стимулирование

взаимодействия и общения между сотрудниками; передача опыта от более опытных сотрудников.

Реализация описанных выше предложений и инициатив в рамках стратегии развития ПАО Банка «Кузнецкий» будет способствовать совершенствованию и укреплению корпоративного HR-бренда. В свою очередь грамотно разработанный HR-бренд способствует повышению эффективности труда сотрудников в компании, снижению показателей текучести кадров, усилению преданности и вовлеченности персонала в жизнь компании, повышению общей производительности и оптимизации затрат.

## ВЫВОДЫ

Подводя итоги следует отметить, что в современном понимании HR-бренд представляет собой эксклюзивный образ организации-работодателя, который, с одной стороны, позиционируется на внешнем рынке труда для привлечения соискателей, а с другой стороны, транслируется среди сотрудников компании с целью сохранения стабильности и устойчивости персонала компании. Следовательно, в структуре HR-бренда следует выделить 2 уровня — внутренний и внешний.

Результаты проведенного эмпирического исследования позволили охарактеризовать внутренний HR-бренд ПАО Банк «Кузнецкий». В рамках исследования определены проблемные моменты в формировании HR-бренда компании. Среди них отсутствие обратной связи от сотрудников о степени их удовлетворенности и лояльности; слабая мотивация к самореализации и удовлетворению потребностей в самовыражении; отсутствие полноценной работы над брендом организации как работодателя. Для решения выявленных проблем и с учетом проведенного анализа успешного опыта крупнейших компаний в формировании и позиционировании HR-бренда были предложены следующие рекомендации: задекларированная четкая стратегия по совершенствованию HR-бренда организации; определение и формулировка ценностного предложения (EVP) работодателя; внедрение площадки Круглого стола «Обсудим?», электронной образовательной программы «Вместе с «Кузнецким»»; создание профессионального сообщества ПАО Банк «Кузнецкий» с использованием корпоративной социальной сети.

На наш взгляд, сформулированные рекомендации и предложенные мероприятия, направленные на совершенствование и укрепление внутреннего HR-бренда ПАО Банк «Кузнецкий», способны сделать HR-бренд более конкурентоспособным и осязаемым в первую очередь для сотрудников организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Barrow S., Ambler T. The Employer Brand // Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. № 3. P. 185–206.
2. Иванова С.М. Оценка стоимости бренда работодателя // Составляющие научно-технического прогресса. 2012. № 4. С. 3.
3. Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг работодателей [Текст]. — СПб.: Питер, 2018. 240 с.
4. Шанина Е.В., Шанина Е.В. Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 4. С. 77–80. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-4-77-80> (дата обращения: 27.04.2024).
5. Кучеров Д. Г., Завьялова Е.К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации // Менеджмент. 2013. № 4. С. 10–21.

6. *Lloyd S. Brangling from the inside out* (англ.). *Business Review: журнал*. 2002. Т. 24. № 10. С. 64.
7. *Walker P., Higgins A. Employer branding; a no-nonsense approach*. [Электронный ресурс]. London: GuideCIPD, 2007. — URL: <http://www.cipd.co.uk>.
8. *Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты*. М.: Юнайтед Пресс, 2011. 280 с.
9. *Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами*. Питер, 2017. 281 с.
10. *Ерыгина А.В. Инструменты формирования внешнего и внутреннего HR-бренда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2020. № 4. С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-79-83> (дата обращения: 27.04.2024).
3. *Osovitskaya N. Current HR branding of employers*. St. Petersburg: Peter, 2018. 240 p.
4. *Shchanina E.V., Shchanina E.V. Corporate culture and employer brand in modern conditions. Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2023. No 4. Pp. 77–80.
5. *Kucherov D.G., Zavyalova E.K. Employer brand in the human resources management system of an organization. Management*. 2013. no. 4. P. 10–21.
6. *Lloyd S. Brangling from the inside out (English). Business Review*. 2002. Vol. 24. i. 10. P. 64.
7. *Walker P., Higgins A. Employer branding; a no-nonsense approach*. London: GuideCIPD, 2007. Available at: <http://www.cipd.co.uk>.
8. *Minchington B. HR brand: how to become a leader. Building a dream company*. M.: United Press, 2011. 280 p.
9. *Armstrong M. Practice of human resource management*. Peter, 2017. 281 p.
10. *Erygina A.V. Tools for forming an external and internal HR brand // Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2020. no. 4. Pp. 79–83.

## REFERENCES

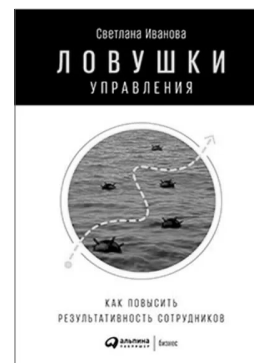
1. *Barrow S., Ambler T. The Employer Brand. Journal of Brand Management*. 1996. vol. 4. i. 3. Pp. 185–206.
2. *Ivanova S.M. Estimating the value of the employer brand. Components of scientific and technological progress*. 2012. no. 4. P. 3.

Иванова С.

## ЛОВУШКИ УПРАВЛЕНИЯ: КАК ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

М.: Альпина Паблишер, 2024, 184 с.

Об управлении персоналом написаны сотни книг, но, даже зная теорию, мы продолжаем допускать досадные ошибки, и вроде бы простые вещи порой вызывают трудности. Как же избежать ловушек, в которые попадают самые опытные управленцы? В своей новой книге гуру в области HR Светлана Иванова рассказывает о сложностях, с которыми сталкиваются руководители, собственники бизнеса и специалисты по HR. На многочисленных примерах Светлана демонстрирует распространенные ошибки и ловушки, которые могут показаться очевидными — но только после того, как вы о них прочитаете.



## НАВЫКИ КОМПАНИИ БУДУЩЕГО. 50 БИЗНЕС-БЕСТСЕЛЛЕРОВ В ИНФОГРАФИКЕ

М.: Smart Reading, 2024, 120 с.

Мы осознали формулу успеха бизнеса будущего, прочли несколько сотен книг, отобрали для вас лучшие, создали на их основе инфографику. И все для того, чтобы у вас было время прочесть, вдохновиться и построить будущее вашей компании, опираясь на навыки XXI века.

За последние 20 лет практически полностью сменился список S&P 500 (крупнейшие 500 компаний в экономике США). Ни масштаб бизнеса, ни уровень популярности лидера, ни транснациональная модель не спасают компанию от потери позиций. Диверсификация, географическая экспансия, рост за счет слияний и поглощений больше не ключ к стабильности. Потому что стабильность в современном мире — фантом, приблизиться к которому возможно, лишь вновь и вновь переизобретая себя в постоянно обновляющемся технологическом мире.

В ситуации вечной неопределенности, которая стала новой стабильностью XXI века, бизнес-модель все же имеет важнейшие элементы, на которые можно опираться. Эти элементы требуют особого внимания, на их развитии должна быть построена стратегия, они должны быть первыми в списке инвестиционных приоритетов. Это лидер, команда, проекты и инновации.

Все начинается с лидера. Его видение дает жизнь компании. Его мечты и стремления становятся ее стратегией. Его энергия запускает все процессы по созданию чего-то из ничего.

За лидером идет команда. Ее таланты и уровень развития определяют успех. Ее слаженность и сыгранность обеспечивают результат. Реагировать на вызовы и быстро осваивать новые возможности позволяют проекты.

Проектная культура и качество проектных процессов позволяют компании вновь и вновь находить области для развития.

Но все это не будет работать, если компания не дышит воздухом инноваций и креатива. Если масштаб и прошлый успех отяжеляют бизнес, лишают его легкости и маневренности. Если компания смотрит назад, а не вперед.

