

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

На правах рукописи

ЛЕБЕЗОВА АЛЕКСАНДРА ВАЛЕРЬЕВНА

**HR-БРЕНДИНГ В СТРУКТУРЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

автореферат бакалаврской работы

направления подготовки 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»

юридического факультета

Саратов, 2026 год

Работа выполнена на кафедре социальных коммуникаций Саратовского государственного университета

Научный руководитель – доцент, канд.соц.н. Калашникова М.В.

Выпускающая организация – юридический факультет ФГБОУ ВО «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского»

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования обусловлена кардинальными изменениями на современном рынке труда, характеризующимися усилением конкуренции за квалифицированные кадры, трансформацией мотивационных установок работников и возрастанием роли нематериальных факторов занятости. В этих условиях особую значимость приобретает формирование эффективных коммуникационных стратегий организаций, позволяющих не только привлекать, но и удерживать ценных специалистов. Ключевым элементом таких стратегий становится HR-бренд – устойчивая репутация работодателя, отражающая совокупность представлений о компании как о месте работы и определяющая её привлекательность для потенциальных и действующих сотрудников.

Сфера здравоохранения представляет собой особый случай, где проблема привлечения и удержания персонала приобретает критическую остроту. Отрасль характеризуется хроническим и углубляющимся дефицитом высококвалифицированных кадров, особенно врачей узких специальностей и среднего медицинского персонала. Этот дефицит связан с высоким уровнем профессиональной и эмоциональной нагрузки, высокой социальной ответственностью и жёсткими требованиями к непрерывному профессиональному развитию. В таких условиях традиционные инструменты рекрутинга (размещение вакансий, базовые социальные гарантии) становятся недостаточными, а на первый план выходит способность организации сформировать целостный, убедительный и подтверждаемый реальной практикой образ работодателя.

Несмотря на возрастающее значение HR-брендинга, в практике российских медицинских организаций его развитие зачастую носит фрагментарный или стихийный характер. Основное внимание уделяется операционным аспектам управления персоналом – заработной плате, графику работы, оснащению рабочих мест, тогда как коммуникационная составляющая, связанная с формированием и трансляцией образа работодателя, остаётся недостаточно проработанной. Зарубежный опыт, напротив, демонстрирует более

комплексный подход, включающий активное использование цифровых технологий, контент-маркетинга, сторителлинга, PR-инструментов и управления опытом кандидата. В условиях усиливающегося кадрового дефицита российские организации будут вынуждены пересматривать существующие подходы и уделять больше внимания развитию коммуникационных стратегий в области HR-брендинга, что и определяет актуальность настоящего исследования.

Цель исследования – изучение HR-брендинга как элемента коммуникационной стратегии организации сферы здравоохранения и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Описать сущность, типологию и механизмы реализации коммуникационной стратегии организации;
2. Рассмотреть HR-брендинг как элемент корпоративной коммуникационной стратегии;
3. Выявить отраслевую специфику формирования HR-бренда в сфере здравоохранения;
4. Проанализировать инструменты HR-брендинга российских и зарубежных медицинских компаний;
5. Провести социологическое исследование восприятия HR-бренда стоматологической организации;
6. Разработать проект совершенствования коммуникационной стратегии ООО «МК ВИНИР» для усиления HR-бренда.

Объект исследования – коммуникационная стратегия организации в сфере здравоохранения.

Предмет исследования – процессы формирования и развития HR-бренда как элемента коммуникационной стратегии организации сферы здравоохранения.

Методологическая основа исследования. Для достижения цели и решения поставленных задач в работе использован комплекс общенаучных и специальных методов. К числу общенаучных относятся методы анализа (при

изучении теоретических подходов к коммуникационным стратегиям и HR-брендингу), синтеза (при обобщении эмпирических данных), сравнения (при сопоставлении российских и зарубежных практик), индукции и дедукции (при формулировании выводов). Специальные методы включают социологическое исследование (анкетирование 114 респондентов из числа медицинских работников), глубинное интервью (с руководителями медицинских организаций), а также метод кейс-стади при анализе практик конкретных компаний. Использование комбинированного методического подхода позволило получить комплексные и достоверные данные о восприятии HR-бренда с позиций как сотрудников, так и работодателей.

Теоретическая база и обзор источников. В ходе работы была изучена и проанализирована научная периодическая литература, монографии и учебные издания, раскрывающие обозначенную тему. Определение коммуникационной стратегии и её типология базируются на работах Есимжановой С.Р., Сейфуллиной Д.Е., Пазий Я.Д., а также на модели Бетекке ван Рулера. Понятие HR-бренда, его структура и экосистема были выявлены из исследований Лизовской В.В., Ефимовой Н.Ф., Куприковой М., а также из модели Бретта Минчингтона. Роль PR-инструментов и внутренних коммуникаций в формировании бренда работодателя проанализирована на основе трудов Банниковой П.В., Локтевой А.М., Акулинина В.Н., Кургаевой Ж.Ю. Отраслевая специфика здравоохранения (кадровый дефицит, мотивация медицинских работников, профессиональное выгорание) раскрыта с помощью статей Алмазова А., Чурина Р., Шишлакова И.П., Городецкого Э.Р., Метелевой Е.Р., а также материалов отраслевых встреч (Док Talk). Актуальные тренды рынка труда и рейтинги работодателей были определены на основе данных исследований HeadHunter (2023-2025), рейтинга Value.Today (2024). В рамках выпускной квалификационной работы также был проведён собственный социологический опрос и глубинные интервью, результаты которых легли в основу разработки практического проекта.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, две главы (теоретическую и практическую), заключение, список использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретико-методологические основы HR-брендинга в коммуникационной стратегии организации» рассматриваются концептуальные подходы к пониманию коммуникационной стратегии, её сущностные характеристики, типология и механизмы реализации.

Коммуникационная стратегия определяется автором как целостный, основанный на аналитике план, который определяет цели, целевые аудитории, ключевые сообщения, каналы и инструменты для построения управляемого диалога с внутренней и внешней средой. В отличие от узких трактовок, сводящих коммуникационную стратегию к маркетинговой, данное определение охватывает весь спектр задач – от рекрутинга и внутренней мотивации персонала до PR и поддержки продаж. Подробно проанализирована модель коммуникационных стратегий Бетекке ван Рулера, выделяющая четыре фундаментальные стратегии: информирования (пресс-релизы), убеждения (реклама и пропаганда), диалога (взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами) и формирования огласия (внутренние коммуникации при конфликте интересов). Установлено, что коммуникационная стратегия решает пять ключевых задач: формирование и укрепление имиджа и репутации; повышение узнаваемости бренда; привлечение и удержание ценного персонала (HR-коммуникации); обеспечение эффективных внутренних коммуникаций; выстраивание отношений с ключевыми стейкхолдерами. Особое внимание уделяется феномену «марчаринга» – синтезу маркетинговых и HR-инструментов, который реализуется через деятельность HR-маркетолога.

Далее HR-брендинг рассматривается как интегрированный элемент корпоративной коммуникационной стратегии. Проанализирована экосистема HR-брендинга Бретта Минчингтона, которая включает взаимодействие с внешними стейкхолдерами (лидерами мнений, медиа), влияние внешней среды

(технологии, экономика, законодательство), ценностное предложение работодателя (EVP) и путь сотрудника. Установлено, что HR-бренд не существует изолированно, а находится в тесной синергии с корпоративным брендом и брендом продукта. Выделены ключевые функции HR-бренда: привлечение квалифицированных специалистов и снижение стоимости найма (Cost Per Hire); удержание сотрудников и снижение текучести; повышение вовлечённости и продуктивности персонала; управление репутацией и формирование устойчивого конкурентного преимущества.

Особое внимание в главе уделяется отраслевой специфике формирования HR-бренда в сфере здравоохранения. Установлено, что данная сфера характеризуется тремя взаимосвязанными факторами. Во-первых, это структурный дефицит кадров на фоне высокой профессиональной нагрузки. Во-вторых, особый мотивационный профиль сотрудников, сочетающий материальные интересы (заработная плата, стабильность) с мощными нематериальными стимулами – миссией служения, социальной значимостью, профессиональным признанием и экспертным ростом. В-третьих, закрытый, экспертно-ориентированный характер профессионального сообщества, где ключевую роль играют «сарафанное радио», репутация среди коллег и личные бренды ведущих специалистов. Автор делает вывод, что сильный HR-бренд в здравоохранении должен одновременно выступать гарантом экспертного роста и статуса для сотрудника и надёжным защитником от профессионального выгорания. Его ключевые элементы – репутация экспертного центра, культура командной ответственности, осмысленная миссия («мы спасаем жизни») и системная забота о благополучии персонала (wellbeing-программы, психологическая поддержка, эргономика рабочих мест). Эффективная коммуникация такого бренда смещается с массовых каналов в сторону доверительных профессиональных площадок (конференции, профильные ассоциации), контента на основе реальных кейсов и историй, а также активного использования личных брендов врачей.

В второй главе проводится многоуровневая эмпирическая проверка теоретических положений. Первым этапом стал сравнительный анализ инструментов HR-брендинга российских и зарубежных медицинских компаний. Для зарубежного анализа были отобраны компании-лидеры по рыночной капитализации (рейтинг Value.Today): UnitedHealth Group, Novo Nordisk, Eli Lilly and Company. Для российского – лидеры рейтинга работодателей HeadHunter 2025 в категории «Медицина»: Инвитро, СМ-Клиника, Медси. Сравнение проводилось по таким критериям, как использование цифровых технологий (AI, личные кабинеты кандидатов), сторителлинг и контент-маркетинг, wellbeing-программы, корпоративная культура, PR-активность, ивент-коммуникации. Результаты показали, что зарубежные компании применяют комплексный, стратегически выстроенный подход, рассматривая HR-бренд как актив, влияющий на бизнес-результаты. Российские компании, напротив, делают акцент на операционных факторах – условиях труда, оборудовании, инфраструктуре, тогда как коммуникационная составляющая (системный PR, цифровые инструменты, управление опытом кандидата) развита недостаточно. Выявлено, что российские медицинские организации в основном используют информационную модель коммуникации, тогда как зарубежные перешли к смысловой, ценностно-ориентированной модели.

Вторым этапом стало проведённое автором социологическое исследование восприятия HR-бренда медицинских организаций. Исследование включало массовый опрос 114 медицинских работников (врачи – 43,9%, средний медперсонал – 21,9%, административные сотрудники и студенты) из разных регионов (Пенза, Саратов, Москва, Санкт-Петербург), а также глубинные интервью с владельцами и руководителями медицинских организаций (VIP-стоматология, сеть «Медик», стоматология «ВИНИР»). Ключевые результаты опроса: при первичном привлечении внимания 76,3% респондентов ориентируются на зарплату и условия труда; однако при выборе между двумя клиниками с одинаковыми условиями 71,9% отдадут предпочтение организации, активно представленной в медиапространстве (соцсети, публикации,

конференции). Наиболее значимыми факторами, формирующими доверие к работодателю, являются реальные истории сотрудников (55,3%), рекомендации коллег (45,5% изучают их при выборе), отзывы сотрудников (38,6% читают их). 73,7% респондентов отметили, что известность врача и его публичная активность влияют на восприятие клиники. При этом экспертные публикации в СМИ как отдельный инструмент оказались менее значимы (8,8%), что указывает на смещение акцента с формального экспертного контента на «человекоцентричные» коммуникации. Результаты интервью с работодателями показали, что они фокусируются на рационально-экономических факторах (стабильность, оборудование, «сарафанное радио») и недооценивают роль системных PR-коммуникаций, сторителлинга и личных брендов. Выявлена также недостаточная координация между HR- и маркетинговыми функциями.

На основе полученных данных был разработан проект совершенствования коммуникационной стратегии ООО «МК ВИНИР для усиления HR-бренда. Проект предусматривает переход от фрагментарного взаимодействия с персоналом к управляемой модели, основанной на интеграции HR- и PR-инструментов. Ключевые элементы проекта: разработка бренд-книги работодателя, содержащей миссию, ценности, стандарты коммуникации, описание программ адаптации, обучения и поддержки сотрудников; модернизация карьерного раздела сайта; карты пути кандидата и сотрудника; создание адаптационного чек-листа и цифрового гида для новых сотрудников; развитие системы наставничества и её регулярное коммуникационное сопровождение; внедрение квартальных опросов вовлечённости и удовлетворённости персонала; системное использование PR-инструментов: экспертные публикации, участие в конференциях, проведение собственных образовательных мероприятий, взаимодействие с профильными СМИ; развитие личных брендов врачей через Школу медицинского брендинга (навыки публичных выступлений, ведение соцсетей, подготовка экспертных материалов); формирование клуба алуمني для поддержания связей с бывшими сотрудниками. Предложена система KPI для оценки эффективности: количество

и качество откликов на вакансии, доля кандидатов по рекомендациям, уровень текучести, успешность прохождения испытательного срока, eNPS (индекс лояльности сотрудников), регулярность и охваты HR-контента, осведомлённость кандидатов о преимуществах работодателя.

Проект также включает анализ конкурентной среды саратовского стоматологического рынка (Диадент, Фларт, Евродент, Практик), показавший, что преимущество получают организации, активно присутствующие в коммуникационном пространстве и формирующие профессиональное сообщество. Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «МК ВИНИР» устранить разрыв между реальными преимуществами работодателя и их восприятием, повысить привлекательность на рынке труда, усилить вовлечённость действующих сотрудников и создать устойчивый кадровый резерв.

В заключении подведены итоги исследования. Установлено, что HR-брендинг является не вспомогательной функцией, а важным элементом коммуникационной стратегии организации сферы здравоохранения. Его эффективность определяется не отдельными инициативами, а согласованностью HR, PR и маркетинга, а также качеством внутренних коммуникаций. Разработанный для ООО «МК ВИНИР» проект демонстрирует практическую реализуемость интеграции HR- и PR-инструментов и может служить прототипом для других медицинских организаций.

Основные рекомендации:

1. Внедрение маршрутизации пути кандидата и сотрудника как основы для управления опытом взаимодействия на всех этапах.

2. Создание «витрины HR-бренда» на сайте и в социальных сетях, включающей истории сотрудников, описание программ адаптации, наставничества, обучения.

3. Регулярная фиксация и трансляция профессиональных достижений сотрудников (не реже раза в квартал) для визуализации вклада и повышения признания.

4 Развитие личных брендов специалистов через обучение и поддержку, интеграцию личной репутации врачей в общий HR-бренд клиники.

5. Системный мониторинг обратной связи (опросы вовлечённости, анализ отзывов на job-порталах) и показателей эффективности (KPI).

6. Интеграция HR- и PR-функций: регулярные рабочие встречи, единый контент-план, распределение зон ответственности.

Таким образом, HR-бренд в сфере здравоохранения – это не просто актуальный инструмент рекрутинга, а ресурс формирования доверия, лояльности и устойчивого конкурентного преимущества на рынке труда. Предложенный проект наглядно демонстрирует актуальность и высокую эффективность интеграции HR- и PR-инструментов в работе медицинских организаций, предлагая сотрудникам и кандидатам новый уровень взаимодействия с работодателем, основанный на прозрачности, признании и заботе. Инновационный подход к управлению HR-брендом не только усиливает вовлечённость и эмоциональную связь с персоналом, но и способствует росту доверия и симпатии к бренду со стороны пациентов и профессионального сообщества, открывая перед медицинскими организациями перспективы для дальнейшего развития и укрепления позиций на рынке.