Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2025, Том 17, № s5 / 2025, Vol. 17, Iss. s5 https://esj.today/issue-s5-2025.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/41FAVN525.pdf

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Корепанова, М. И. Организационная культура как фактор успешного HR-бренда организации / М. И. Корепанова, К. А. Потешина // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s5. — URL: https://esj.today/PDF/41FAVN525.pdf.

For citation:
Korepanova M.I., Poteshina K.A. Organizational culture as a factor in a successful HR brand. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s5): 41FAVN525. Available at: https://esj.today/PDF/41FAVN525.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 336.01

Корепанова Марина Игоревна
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: mkorepanowa@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0774-9105

Потешина Ксения Аркадьевна
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: kseniapo5@yandex.ru
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9819-2086

Научный руководитель: **Викентьева Ева Николаевна**
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент кафедры «Психологии и развития человеческого капитала»
Кандидат психологических наук
E-mail: envikenteva@fa.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=288106

Организационная культура как фактор успешного HR-бренда организации

Аннотация. Авторами представлено исследование, направленное на выявление и анализ причинно-следственных связей между организационной культурой и успешностью HR-бренда компании. В статье подчеркивается актуальность проблемы, которая заключается в недостаточном внимании к прямому влиянию организационной культуры на формирование устойчивого HR-бренда в научной литературе, где эти понятия зачастую рассматриваются изолированно. В работе последовательно решаются поставленные задачи: раскрывается сущность и структурные элементы организационной культуры, в том числе на основе модели уровней Э. Шейна, и HR-бренда, разделяемого на внутренний и внешний аспекты. Особое внимание уделено анализу механизмов влияния организационной культуры на HR-бренд. Центральное место занимает анализ двух ключевых каналов влияния: внутреннего механизма «Сотрудник-амбассадор», где удовлетворенность условиями труда, психологическим климатом и системой ценностей определяет лояльность персонала и его готовность к позитивным рекомендациям, и внешнего механизма «Ценности-коммуникация», обеспечивающего транслирование аутентичного ценностного предложения работодателя целевой аудитории. На основе проведенного исследования систематизированы культурные характеристики, оказывающие максимальное влияние на укрепление репутации работодателя. Особое значение приобретают такие факторы, как согласованность провозглашаемых и реальных ценностей, прозрачность коммуникаций и качество корпоративных отношений. Разработаны практические рекомендации

по интеграции управления организационной культурой в стратегию HR-брендинга, позволяющие достичь синергетического эффекта в привлечении и удержании высококвалифицированных специалистов в условиях конкурентного рынка труда. Предлагаемый подход демонстрирует, что именно аутентичная организационная культура служит фундаментом для создания устойчивого конкурентного преимущества в сфере управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: организационная культура; HR-бренд; репутация работодателя; управление персоналом; трудовые ценности; вовлеченность сотрудников; привлечение талантов; кадровая стратегия; внутренний бренд; корпоративная идентичность

Введение

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью HR-бренда в условиях интенсивной конкуренции за таланты на современном рынке труда. В ситуации, когда материальные стимулы перестают быть единственным определяющим фактором при выборе работодателя, организационная культура выступает как ключевой элемент, формирующий привлекательность компании для потенциальных кандидатов и способствующий удержанию ценных сотрудников.

Научная проблема заключается в недостаточном внимании к прямому и причинно-следственному влиянию организационной культуры на формирование и устойчивость HR-бренда в научной литературе. Несмотря на существование многочисленных работ, посвященных как организационной культуре, так и HR-брендингу в отдельности, эти два понятия часто рассматриваются изолированно, без глубокого анализа их взаимосвязи и механизмов взаимодействия.

Цель исследования — выявить и проанализировать механизмы влияния организационной культуры на формирование сильного и аутентичного HR-бренда компании.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и структурные элементы организационной культуры и HR-бренда.
2. Определить каналы и степень влияния организационной культуры на внутренний и внешний HR-бренд.
3. Систематизировать ключевые культурные характеристики, способствующие укреплению HR-бренда.
4. Разработать практические рекомендации по синхронизации организационной культуры и HR-бренда.

Объект исследования — процесс формирования HR-бренда в современных организациях.

Предмет исследования — организационная культура как детерминанта успешности HR-бренда.

Теоретическую основу исследования составили классические работы по организационной культуре (Э. Шейн, К. Камерон, Р. Куинн), а также современные концепции HR-брендинга и управления репутацией работодателя. Методологическую базу образуют сравнительный анализ, синтез и систематизация научных подходов к пониманию организационной культуры и HR-бренда.

1. Методы и материалы

Теоретико-методологическую базу исследования составляют научные труды из области формирования и управления HR-брендом организации, организационного поведения и стратегического управления человеческими ресурсами: Г.А. Абрамян [1], А.Д. Быковой [2], К.Б. Бабаян [3], Н.В. Хрущ [4], Е.В. Щаниной [5], Д.М. Герасимовой [6], Н.Л. Торгунской [7], А.А. Фирсовой [8], И.И. Мироновой [9], Т.Н. Цвелевой [10].

Исходным пунктом и концептуальным стержнем исследования служит трёхуровневая модель организационной культуры, разработанная Эдгаром Шейном. Выбор этой модели обусловлен её системностью и способностью раскрывать не только явные, но и скрытые механизмы функционирования организационной культуры.

2. Результаты и обсуждения

Согласно определению Шейна, организационная культура представляет «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, и, следовательно, передаваться новым членам организации как правильный образ восприятия, мышления и чувств».

Модель включает три уровня анализа:

1. Уровень артефактов — внешняя, зримая оболочка культуры. К нему относятся:

- архитектурные особенности помещений;
- используемый в организации язык;
- стиль одежды сотрудников;
- наблюдаемые ритуалы;
- корпоративные церемонии.

Данный уровень наиболее очевиден, но одновременно и наиболее обманчив: его трудно корректно интерпретировать без понимания глубинных слоев культуры.

2. Уровень провозглашаемых ценностей — совокупность стратегических установок, целевых ориентиров и философских принципов, декларируемых руководством. Такие ценности:

- задают вектор повседневной деятельности;
- нередко расходятся с реальными действиями сотрудников (особенно в кризисных ситуациях);
- формируют основу HR-бренда, поскольку именно они ложатся в фундамент рекрутинговых сообщений.

3. Уровень базовых представлений (убеждений) — глубинный, подсознательный фундамент культуры. Это неявные, но определяющие всё остальное предположения о:

- природе реальности;
- восприятии времени и пространства;
- сущности человеческой природы;
- принципах деятельности.

Как подчеркивал Э.Шейн, истинная сущность организационной культуры проявляется в устойчивости определенных моделей поведения — даже вопреки прямым указаниям их

изменить. Именно на этом уровне кроются корни культурных феноменов, которые на поверхности могут казаться нелогичными или иррациональными.

Таким образом, модель Шейна выступает эффективным аналитическим инструментом для изучения структуры и механизмов управления организационной культурой. Она позволяет исследователю выйти за рамки поверхностных наблюдений и выявить глубинные причины культурных явлений. Это критически важно для обоснованного управленческого воздействия, направленного на трансформацию или укрепление культурных паттернов в организации.

При всей фундаментальности модель Эдгара Шейна имеет выраженную дескриптивную (описательную) направленность и ориентирована преимущественно на качественный анализ. Её ключевое достоинство — способность раскрывать глубинные смыслы и причинно-следственные связи в организационной культуре. В то же время модель сложно адаптировать для практических задач: её трудно операционализировать и использовать для сравнительного анализа, необходимого при разработке конкретных управленческих решений.

Иными словами, модель Шейна блестяще объясняет, почему в организации сложились те или иные практики, но дает мало инструментария для ответов на прикладные вопросы:

- к какому типу относится наша организационная культура?
- на какой стадии развития она находится?
- какие именно культурные характеристики и каким образом влияют на восприятие HR-бренда как внешними, так и внутренними аудиториями?

Это порождает методологическую проблему: для систематизации культурных факторов, влияющих на HR-бренд, и для формирования практических рекомендаций требуется иной инструмент. Он должен:

1. Перевести анализ с уровня описаний на уровень измеримой диагностики.
2. Позволить типологизировать культурные проявления, чтобы сравнивать культуру своей организации с другими или с целевым эталонным состоянием.
3. Представить результаты в чёткой, структурированной форме, понятной менеджерам по персоналу и топ-менеджерам, которые ориентируются на прагматичные, прикладные решения.

Однако, при всех фундаментальных элементах, модель Шейна носит в значительной степени дескриптивный (описательный) и качественный характер. Ее сильная сторона — глубина интерпретации, а слабая — сложность операционализации и сравнительного анализа для выработки конкретных управленческих рекомендаций. Другими словами, она великолепно отвечает на вопрос «Почему здесь все устроено именно так?», но менее приспособлена для ответа на вопросы «К какому типу относится наша культура?», «На какой стадии развития она находится?»

Возникает методологическая дилемма: для систематизации культурных характеристик, оказывающих влияние на HR-бренд, и для выработки практических рекомендаций необходим инструмент, который позволит:

1. Перевести анализ с уровня описаний на уровень измеримой диагностики.
2. Типологизировать культурные проявления, чтобы сравнивать культуру своей организации с другими или с целевым эталонным состоянием.
3. Представить результаты в чёткой, структурированной форме, понятной менеджерам по персоналу и топ-менеджерам, которые ориентируются на прагматичные, прикладные решения.

Однако для того, чтобы произвести систематизацию культурных характеристик, которые могут оказывать влияние на HR-бренд организации, и выработать практические рекомендации необходимо воспользоваться инструментом, который позволит выйти за рамки описания. Такой инструмент должен дать возможность провести диагностику текущего состояния организационной культуры и типологизировать ее проявления для последующего целенаправленного управления.

Именно в данном контексте рассмотрения корпоративной культуры наиболее релевантной и практико-ориентированной выступает модель конкурирующих ценностей, разработанная в 1983 году двумя американскими профессорами менеджмента, Робертом Куинном и Кимом Кэмероном.[1] Эта модель служит аналитической основой для перехода от этапа типологизации к диагностике. Рассматривая эмпирическую верификацию выявленных взаимосвязей и оценки их интенсивности необходимо использовать надежные измерительные инструменты, такие как модели оценки зрелости организационной культуры и силы влияния HR-бренда.

В комплексе эти модели позволяют качественно и количественно произвести оценку, которая способна продемонстрировать насколько организационная культурная среда является зрелой, осознанной и способной к управлению и измерить, как ценности этой среды проявляются во внутреннем и внешнем бренде компании как работодателя. Интеграция модели конкурирующих ценностей с диагностическими моделями оценки зрелости организационной культуры и силы влияния HR-бренда создают мощную основу для определения организационной культуры в текущем развитии и оценки влияния на репутационный канал.

В современных реалиях ведения бизнеса организационная культура превратилась в критически важный фактор конкурентоспособности компании. Она не просто способствует достижению стратегических целей — формирует уникальный облик организации на рынке, создавая труднокопируемое конкурентное преимущество, которое невозможно приобрести или воспроизвести идентично.

Организационная культура представляет собой совокупность поведенческих моделей, выработанных организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции. Эти модели доказали свою эффективность и разделяются большинством членов организации. Основными компонентами такой культуры выступают: система лидерства, стили разрешения конфликтов, действующая система коммуникации, положение индивида в организации и корпоративная символика.[2]

Например, при недостаточном внимании к новому сотруднику со стороны руководства, при неорганизованности программы адаптации вероятен риск неудовлетворения сотрудником организацией в целом, что скажется негативно на имидж организации» [11]. В условиях трансформации рынка труда система обучения персонала также встраивается в культуру организации. Она рассматривается как стратегически важный компонент, который должен быть гибким, непрерывным и ориентированным на долгосрочные цели организации и потребности рынка труда [12].

---

[1] Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Менеджмент" / О.Г. Тихомирова; О.Г. Тихомирова. — Москва: ИНФРА-М, 2012. — 150 с. — (Высшее образование — Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-004534-4. — EDN QYFDZV.

[2] Проектирование организационной культуры: Учебник / М.В. Полевая, С.В. Бадмаева, С.Л. Богомаз [и др.]. — Москва: ООО "Научно-издательский центр Инфра-М", 2025. — 258 с. — ISBN 978-5-16-020384-3. — DOI 10.12737/2170986. — EDN UWDEJT.

Комплексный подход к оценке организационной культуры объединяет несколько диагностических инструментов: модель конкурирующих ценностей, оценка зрелости корпоративной культуры, анализ силы HR-бренда и измерение восприятия компании как работодателя. Такой подход создаёт целостную систему анализа корпоративной среды, позволяющую не только измерить текущее состояние организации, но и оценить влияние корпоративной культуры на восприятие компании на рынке труда.[3]

HR-бренд организации формируется как комплексное восприятие компании как работодателя, складывающееся из единства организационной культуры, корпоративных ценностей и HR-практик. Он проявляется двояко: во внутреннем пространстве через удовлетворённость и лояльность сотрудников, а во внешнем — через репутацию на рынке труда. HR-бренд становится результатом взаимодействия аутентичности организационной культуры, прозрачности коммуникаций, качества корпоративных отношений, эффективности системы управления персоналом и согласованности декларируемых и реальных ценностей.

HR бренд является не просто инструментом для привлечения талантов, а стратегическим активом организации, который отражает зрелость её культуры и способность эффективно управлять человеческими ресурсами в конкурентной среде [13].

Влияние организационной культуры на HR-бренд реализуется через два взаимосвязанных механизма. Через выделенные категории потенциальных соискателей организации определяется внешняя целевая аудитория. На основе особенностей ее характеристик будет разрабатываться ценностное предложение (EVP), строится HR-бренд организации [14]. Первый — внутренний механизм «Сотрудник-амбассадор», основанный на удовлетворённости персонала и его готовности рекомендовать компанию как работодателя. Второй — внешний механизм «Ценности-коммуникация», обеспечивающий аутентичность транслируемого ценностного предложения. Синергия между лояльностью сотрудников-амбассадоров и внешней аутентичностью ценностных коммуникаций позволяет сформировать прочный фундамент для HR-бренда, где организационная культура становится главным и неоспоримым содержанием [15].

Сильная организационная культура, основанная на принципах прозрачности, согласованности ценностей и качества корпоративных отношений, создаёт прочный фундамент для устойчивого HR-бренда. Это формирует самоподдерживающийся цикл: привлечение специалистов, разделяющих ценности компании, укрепление организационной культуры, рост лояльности персонала и усиление внешнего HR-бренда.

Инвестиции в развитие организационной культуры превращаются в стратегический актив, оптимизирующий затраты на рекрутинг и повышающий производительность. В результате HR-бренд выходит за рамки функции кадрового маркетинга, становясь естественным воплощением внутренней среды организации и её действительным конкурентным преимуществом. Этот процесс усиливает аутентичность и привлекательность внешнего HR-бренда, превращая организационную культуру в ключевой фактор успеха любой организации.

Выводы

В ходе исследования было выявлено, что влияние организационной культуры на HR-бренд реализуется через два взаимосвязанных механизма: внутренний механизм «Сотрудник-амбассадор», основанный на удовлетворенности персонала и его готовности

[3] Батлер, И. HR-маркетинг: как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов: практическое руководство / И. Батлер. — Москва: Альпина Паблишер, 2021. — 112 с. — ISBN 978-5-9614-3718-8. — Текст: электронный. — URL: https://znanium.com/catalog/product/1841915.

рекомендовать компанию как работодателя, и внешний механизм «Ценности-коммуникация», обеспечивающий аутентичность транслируемого ценностного предложения. Синергия между лояльностью сотрудников-амбассадоров и внешней аутентичностью ценностных коммуникаций позволяет сформировать прочный фундамент для HR-бренда, где организационная культура становится главным и неоспоримым содержанием.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что сильная организационная культура, в основе которой находятся принципы прозрачности, согласованности ценностей и качества корпоративных отношений является фундаментом для создания устойчивого HR-бренда. Внедрение предложенной модели интеграции управления организационной культурой в стратегии HR-брендинга позволит компаниям укрепить конкурентные позиции на рынке труда и обеспечить долгосрочные преимущества в привлечении и удержании высококвалифицированных специалистов, ведь в современных условиях «охота за умами» становится ключевым фактором успеха любой организации.

В свою очередь, это формирует самоподдерживающийся цикл, который функционирует по следующему принципу: мощный HR-бренд привлекает в компанию специалистов, которые разделяют ее корпоративные ценности, что способствует укреплению организационной культуры и росту лояльности персонала. Данный процесс усиливает аутентичность и привлекательность внешнего HR-бренда. Таким образом, инвестиции в развитие организационной культуры и ее интеграцию с HR-брендингом превращаются из статей расходов в стратегический капитал. Этот ресурс не только оптимизирует затраты на рекрутинг, но и непосредственно способствует росту производительности, укреплению инновационного потенциала и деловой репутации компании. В результате HR-бренд выходит за рамки функции кадрового маркетинга, становясь естественным воплощением внутренней среды организации и ее действительным конкурентным преимуществом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамян, Г.А. Формирование hr-бренда организации в контексте ее стратегического развития / Г.А. Абрамян, А.А. Бодрова, А.Н. Матрунич // Естественно-гуманитарные исследования. — 2025. — № 3(59). — С. 737–740. — EDN ZLCBOC.
2. Быкова, А.Д. Сильный HR-бренд как фактор повышения конкурентоспособности организации / А.Д. Быкова, Е.В. Кузнецова — DOI 10.24412/2411-0450-2025-1-1-58-61. // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 1-1(119). — С. 58–61. — EDN YDQKYW.
3. Бабаян, К.Б. HR-бренд как инструмент привлечения и удержания сотрудников компании / К.Б. Бабаян, А.С. Амирханян — DOI 10.24412/cl-37234-2024-1-329-338. // Семнадцатая Годичная научная конференция: сборник научных статей, Ереван, 04–08 декабря 2023 года. — Ереван: Российско-Армянский (Славянский) университет, 2024. — С. 329–338. — EDN NNTHQE.
4. Хрущ, Н.В. Организационная культура: элементы и факторы эффективности / Н.В. Хрущ // Образование — наука — производство: Материалы VIII Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции, Чита, 22 ноября 2024 года. — Чита: Иркутский университет путей сообщения, 2024. — С. 285–295. — EDN OPCIKU.
5. Щанина, Е.В. Внутренний HR-бренд компании как инструмент управления персоналом / Е.В. Щанина, В.Б. Думнов, Е.В. Щанина — DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-4-80-84. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13, № 4. — С. 80–84 — EDN BREIRX.

6. Герасимова, Д.М. Долгосрочная ценность HR-брендинга на начальной стадии развития бизнеса / Д.М. Герасимова — DOI 10.34670/AR.2024.55.53.071. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — Т. 14, № 11-1. — С. 642–649 — EDN UNCMVY.

7. Торгунская, Н.Л. HR-бренд работодателя: определение понятия / Н.Л. Торгунская, П.С. Торгунский // Молодой ученый. — 2021. — № 23(365). — С. 431–434. — EDN IJOZXX.

8. Фирсова, А.А. Исследование моделей HR-бренда с целью формирования модели внешнего HR-бренда / А.А. Фирсова // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2024. — № 3(91). — С. 40–45. — EDN ENWNBY.

9. Миронова, И.И. Особенности формирования HR-бренда организации в современных экономических условиях / И.И. Миронова, А.С. Сергиенко — DOI 10.58551/20728115_2024_8_50. // Первый экономический журнал. — 2024. — № 8(350). — С. 50–55. — EDN IDEZWI.

10. Цвелева, Т.Н. HR-бренд в организации: значение и смысл / Т.Н. Цвелева // Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы: материалы IV Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Москва, 15–16 апреля 2025 года. — Москва: Б. и., 2025. — С. 689–693. — EDN LAJDWA.

11. Швеньк, Е.В. Социальный и экономический эффекты деятельности организационного психолога в системе кадрового менеджмента / Е.В. Швеньк — DOI 10.37882/2223-2974.2023.01.33. // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2023. — № 1. — С. 80–85. — EDN JMUADI.

12. Швеньк, Е.В. Обучение персонала в период трансформации рынка труда / Е.В. Швеньк — DOI 10.58224/2658-3313-2024-7-5-109-116. // International Journal of Medicine and Psychology. — 2024. — Т. 7, № 5. — С. 109–116. — EDN URMQCU.

13. Швеньк, Е.В. Проблемы анализа внешней целевой аудитории в управлении HR-брендом / Е.В. Швеньк // Проблемы теории и практики управления. — 2025. — № 7 — С. 187–195. (дата обращения: 22.10.2025). EDN: BZRCFI

14. Вельмисова, Д.В. Организационная идентичность в системе управления брендом работодателя / Д.В. Вельмисова — DOI 10.24412/1994-3776-2024-3-95-103. // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». — 2024. — № 3(15). — С. 95–103 — EDN ZYPYAF.

15. Тимонин, И.И. HR-бренд как основной элемент формирования лояльности работников / И.И. Тимонин, Е.В. Швеньк // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16, № S5. — EDN ZNUNDE.

Korepanova Marina Igorevna
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: mkorepanowa@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0774-9105

Poteshina Ksenia Arkadyevna
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: kseniapo5@yandex.ru
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9819-2086

Academic adviser: **Vikentyeva Eva Nikolaevna**
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: envikenteva@fa.ru
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=288106

Organizational culture as a factor in a successful HR brand

Abstract. The authors present a study aimed at identifying and analyzing the cause-and-effect relationships between organizational culture and the success of a company's HR brand. The article highlights the relevance of the problem, which lies in the insufficient attention paid to the direct influence of organizational culture on the formation of a sustainable HR brand in the scientific literature, where these concepts are often considered in isolation. The paper consistently addresses the objectives: it reveals the essence and structural elements of organizational culture, including based on E. Schein's model of levels, and the HR brand, divided into internal and external aspects. Particular attention is paid to analyzing the mechanisms by which organizational culture influences the HR brand. The central focus is on analyzing two key channels of influence: the internal «Employee Ambassador» mechanism, where satisfaction with working conditions, the psychological climate, and the value system determines employee loyalty and their willingness to make positive recommendations; and the external «Values-Communication» mechanism, which ensures the transmission of the employer's authentic value proposition to the target audience. Based on the research, the cultural characteristics that have the greatest impact on strengthening an employer's reputation were systematized. Factors such as consistency between stated and actual values, transparency of communications, and the quality of corporate relationships are of particular importance. Practical recommendations for integrating organizational culture management into an HR branding strategy have been developed, enabling a synergistic effect in attracting and retaining highly qualified specialists in a competitive labor market. The proposed approach demonstrates that an authentic organizational culture serves as the foundation for creating a sustainable competitive advantage in human resources management.

Keywords: organizational culture; HR brand; employer reputation; personnel management; work values; employee engagement; talent attraction; HR strategy; internal brand; corporate identity