

6. Бобби Джи. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение. СПб. : Питер, 1999.

### *Systemic approach to higher school image formation*

*Modern technologies of a higher school image formation are based on generally accepted image-forming instruments use. However, higher school image is a multicomponent phenomenon and the efficiency of its formation depends on the systemic approach to this process.*

Key words: *higher school image, PR-technologies, systemic approach, method of systemic analysis.*

**А.Э. МОРОЗОВ**  
(Волгоград)

### **ВНУТРЕННИЙ БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Показаны обоснование, проблематика и анализ системы внутреннего брендинга организации как инструмента управления ее кадровым капиталом. Актуальность исследования объясняется недостаточной разработанностью методологического аппарата формирования эффективной системы внутреннего брендинга российских компаний, позволяющей направлять потенциал сотрудников на успешное продвижение бренда организации.*

Ключевые слова: *бренд, брендинг, внутренний брендинг, HR-брендинг, кадровый капитал, человеческий капитал, бренд-платформа.*

Основная задача брендинга состоит не только в передаче окружающему миру информации о том, что продукт обладает высоким качеством и потребительскими свойствами, но и в том, чтобы создать некий имидж, идею продукта. При этом сложно представить, что потребитель поверит любым заманчивым обещаниям бренда, если в эти обещания не верит сама компания, его создавшая. Поэтому мы считаем, что главной задачей брендинга является реализация цели компании – не просто создавать и поддерживать свой бренд, но и его

продвижение среди собственных сотрудников. По мнению Ф. Богдановского, «...в идеале бренд должен служить связующим материалом для всех аспектов деятельности компании, быть ее символом. Он объединяет все усилия воедино и формирует лояльность как клиентов компании, так и ее работников» [2].

Исследования показали, что существует корреляция между имиджем компании и продукции среди сотрудников и среди клиентов. Иными словами, для создания бренда недостаточно рекламы – аудитория поверит в него только после того, как бренд будет правильно воспринят сотрудниками компании, ведь именно они и являются «лицом» любой марки. Отсюда рождается понятие внутреннего брендинга: компании стремятся не просто создать и поддерживать свой бренд, но и занимаются его продвижением среди своих сотрудников. В практическом плане для компании отсутствие внутреннего брендинга, как правило, приводит к раздуванию рекламного бюджета, эффективность которого нивелируется сотрудниками этих же компаний.

Мы полагаем, что оправдать ожидания, вызываемые четко сформулированным предложением бренда, компания может, внедрив стратегию «Inside Out Branding», т. е. брендинга, направленного изнутри организации наружу, internal branding, или внутреннего брендинга.

По определению В.В. Андрушина, «внутренний брендинг – это часть стратегии внутренних коммуникаций компании, направленная на формирование единой системы ценностей, отношений и действий сотрудников, поддерживающей развитие бренда компании» [1].

По нашему мнению, важнейший концепт внутреннего брендинга состоит в том, что работник компании – это тоже целевая аудитория. Методы работы с брендом для этой аудитории подчиняются тем же законам и правилам, что и методы работы с внешней аудиторией (основные потребители). Однако если в одном случае бренд должен искать известности и провоцировать желание купить продукт, то в другом – бренд становится дополнительным элементом мотивации работника. Стоимость рабочего места повышается при наличии сильного бренда, поэтому сотрудник может быть менее требователен к материальной составляющей компенсации. Отсюда вытекает еще одна цель внутреннего брендинга – повышение лояльности персонала к своей организации.

Не вызывает сомнений тот факт, что внутренний брендинг тесно связан с понятиями регламентированной корпоративной культуры и миссии компании. Потребность в них возникает тогда, когда компания переходит ко второй фазе жизненного цикла – из стадии начального развития в стадию технологической стабилизации. Если на первом этапе жизни организации идеологическим двигателем бизнеса являются его создатели (они же владельцы и руководители), то на следующем этапе они уже не способны оказывать непосредственное воздействие на всех сотрудников, т. к. личной харизмы одного или нескольких человек недостаточно для того, чтобы каждый работник осознавал уникальность бренда компании, ее стремлений и ценностей. На стадии роста компании у сотрудников могут возникнуть разнонаправленные и противоречивые мотивы деятельности, поэтому возникает острая необходимость в четко сформулированной миссии, внутренней философии и корпоративной культуре организации.

Существуют и другие обстоятельства, при которых компании следует всерьез заняться созданием программы внутреннего брендинга. Механизмы, направленные на внутреннее продвижение бренда, особенно необходимы в тех компаниях, где преобладают прямые продажи, поскольку в этом случае главным носителем ценностей бренда является персонал. Действительно, сотрудники компании являются не менее важными носителями идей бренда, чем реклама. Именно в общении с сотрудниками компании клиенты и получают непосредственное впечатление от бренда. Таким образом, мы полагаем, что посредством системы внутреннего брендинга возможно способствовать правильному позиционированию бренда на рынке и добиться существенной дифференциации от конкурентов, за счет этого обеспечить рост продаж, укрепить взаимоотношения с клиентами и добиться большей мотивации сотрудников и снизить текучесть кадров.

В каких случаях наиболее актуально внедрение программы внутреннего брендинга? Он остро необходим во время перемен – слияний, ребрендинга, подготовки к активной экспансии, экономического кризиса, когда компания ставит перед собой цель стать лидером на рынке, либо же конкурентная ситуация в отрасли такова, что существуют два или более примерно равных по силе бренда. Компания должна внушить в первую очередь своим сотрудникам, что ее бренд гораздо сильнее, чем

у конкурента. И если это удастся, можно переходить ко второму этапу – убеждению потребителей в этом же аспекте. Если сотрудники не будут верить в свой бренд, не имеет смысла пытаться увлечь за собой людей вне компании.

Философия внутреннего брендинга заключается в том, что компания, создавая бренд, выводит на рынок определенную идею, некий имидж и хочет добиться того, чтобы персонал, работающий в данной организации, соответствовал идее данного бренда. Менеджмент организации должен стремиться сделать минимальным разрыв между внутренними и внешними коммуникациями, ведь только полностью удовлетворенный сотрудник может быть успешным носителем бренда во внешний мир. Поэтому современные компании изучают потребности своих сотрудников, руководствуясь теми же принципами, что и при изучении потребностей своих клиентов, т. е. сотрудники становятся внутренними клиентами компании, а ее руководство разрабатывает политику в области управления персоналом на основе полученной и обработанной информации.

По мнению Джанелл Барлоу, к инструментам реализации программы внутреннего брендинга относятся следующие: обеспечение персонала необходимой информацией, инструментами, методами и идеями; формулировка ценностей бренда; выработка стандартов и образцов поведения в различных ситуациях; приобщение сотрудников к корпоративной культуре путем тренингов, семинаров, стимулирования правильного поведения, создания в компании определенной «бренд-атмосферы», обеспечение сотрудников необходимыми и достаточными полномочиями для оперативного решения текущих проблем в интересах клиентов.

Таким образом, по мнению данного автора, «...суть внутреннего брендинга заключается не в том, чтобы совершать определенные действия, а в том, чтобы все в компании действовали определенным образом. В результате все бизнес-процессы и действия, внутренние или направленные вовне, совершаемые каждым сотрудником, будут выдержаны в едином стиле, отвечающем имиджу бренда, а каждый человек (потребитель, партнер, сотрудник), контактируя с компанией, будет чувствовать ее особенность – уникальную характеристику, присущую только ей» [3].

Размышляя над проблемой отношения персонала организации к ее бренду и концеп-



Рис. 1. Модель пятимерного внутреннего брэнда (составлено автором)

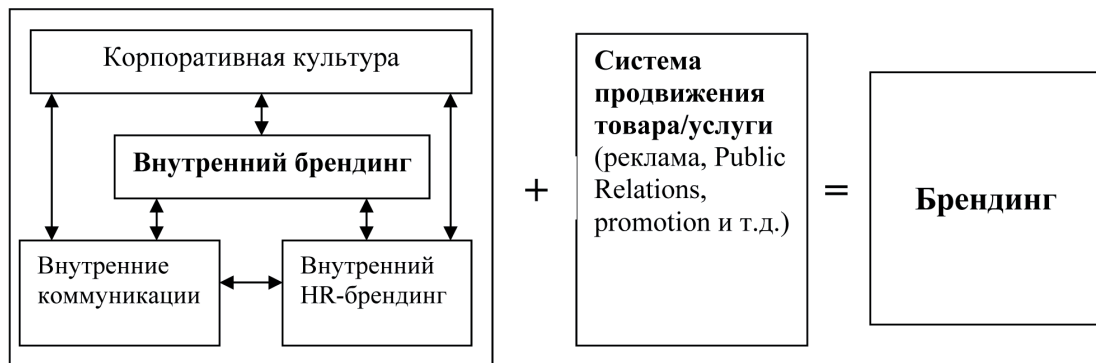


Рис. 2. Структурная схема содержания брэндинга организации (составлено автором)

ции реализации внутреннего брэндинга, нам бы хотелось представить модель внутреннего брэнда в нескольких измерениях по аналогии с идеей 4D-брэндинга известного специалиста в области рекламы и брэндинга Томаса Гэда. Т. Гэд попытался, и, на наш взгляд, довольно успешно, найти способ измерить и спланировать восприятие брэнда сознанием потребителя или потенциального потребителя, чтобы суметь графически изобразить то, что он назвал «мыслительным полем брэнда» применительно к конкретному брэнду, и составить описание в форме высказываний предполагаемого абстрактного покупателя. По мнению Т. Гэда, построение брэнда

в умах потребителей распадается на четыре различные категории, или «измерения», которые и стали основой модели четырехмерного брэндинга [4, с. 73,74]:

- функциональное измерение описывает воспринимаемую пользу продукта или услуги;
- социальное измерение касается способности идентифицировать себя с группой;
- ментальное измерение касается способности оказывать конкретному человеку ментальную поддержку;
- духовное измерение касается восприятия глобальной или локальной ответственности.

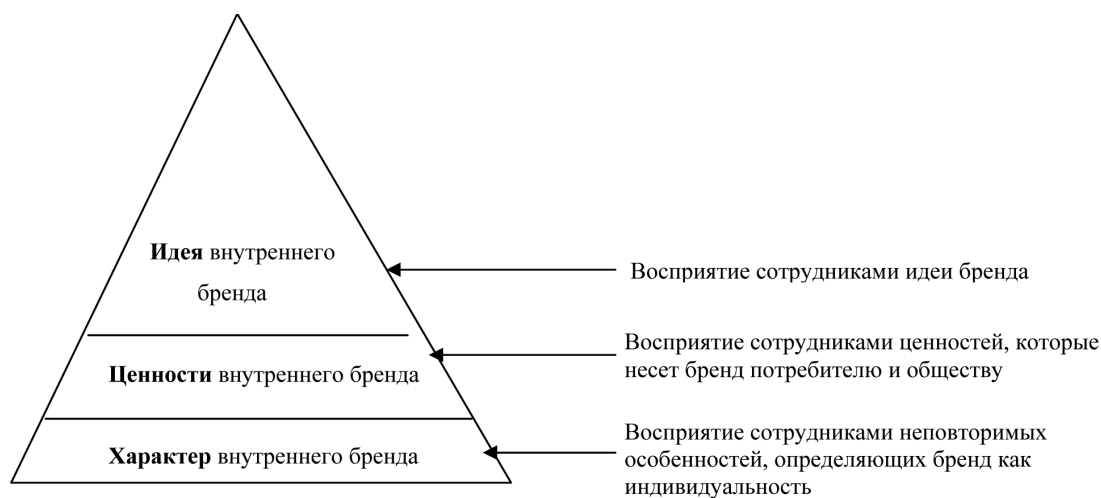


Рис. 3. Внутренняя бренд-платформа организации (составлено автором)

По представлению Т. Гэда, «...функциональное, социальное, ментальное и духовное измерения дают основу для понимания подлинной природы и будущего потенциала бренда. Ни один бренд не существует только в одном измерении. Самое сложное – определить, где эти измерения пересекаются. То, что я называю мыслительным полем бренда – это способ представить бренд во всех четырех планах».

Итак, представим внутренний бренд организации в виде модели, отраженной в пяти измерениях, и назовем ее моделью «пятимерного внутреннего бренда» (см. рис. 1).

1. Мотивационно-ориентирующее измерение касается восприятия сотрудником его роли в развитии бренда. Оно позволяет сотруднику организации ответить на вопросы: «Что я даю бренду? Что я делаю/сделаю для развития бренда?».

2. Духовно-ценностное измерение позволяет сотруднику организации ответить на вопросы: «Какие ценности исповедует моя компания, какие ценности и идеи передает потребителю и обществу послание бренда?».

3. Измерение рефлексии бренда заключается в ответе на вопросы: «Что бренд моей компании думает обо мне? Что я должен делать, чтобы соответствовать бренду?».

4. Функциональное измерение касается восприятия сотрудником полезности товара/услуги/ компании для потребителя. Оно позволяет сотруднику организации ответить на вопрос: «Что наш товар/услуга/компания дает потребителю?».

5. «HR-бренд»-измерение касается восприятия сотрудником имиджа компании-

бренда как работодателя и позволяет ответить на вопросы: «Какой образ у моей компании как работодателя? Какое будущее ожидает меня, если я буду работать на этот бренд?».

Если программа внутреннего брендинга проводится в организации впервые, основным препятствием для нее может стать недостаточный идеологический потенциал компании, потому что внутренний бренд должен строиться на достаточно сильной харизме (см. рис. 2).

Отвечая на вопрос, какое подразделение организации отвечает за реализацию программы внутреннего брендинга, можно сказать – каждое в меру своих возможностей: отдел (служба) маркетинга, PR-отдел, HR-подразделение, руководители подразделений и генеральное руководство. Несомненно, наибольший эффект от реализации программы внутреннего брендинга можно получить, если в компании есть сотрудник или специальное подразделение, отвечающие за внутренние коммуникации.

Таким образом, под *внутренним брендом* мы понимаем систему образов, идей и представлений сотрудников (персонала) организации о ее бренде. Внутренняя бренд-платформа фирмы представлена на рис. 3.

Одной из основных сложностей внутреннего брендинга современных компаний является быстрое расширение бизнеса и, как следствие, появление новых сотрудников, для адаптации которых необходимы время, средства и усилия. Проблема также состоит в том, что целевая аудитория внутренней рекламной кампании очень широка, в нее вхо-

дят все сотрудники – от топ-менеджеров до менеджеров по работе с клиентами. Поэтому кампания введения внутреннего брендинга получается сложной с позиции ее составляющих.

Таким образом, распространение внутреннего брендинга в России затрудняется тем, что он находится на стыке интересов отдела кадров и отдела маркетинга. Здесь следует заметить, что на структурном уровне задача внутреннего брендинга в большинстве российских компаний не прописана, т.е. она не является формализованной функцией какого-либо подразделения: PR, HR или маркетинга. В то же время мы полагаем, что инициатором и основным локомотивом таких шагов должно выступать руководство компании. Продвижение бренда внутри организации не должно восприниматься сотрудниками как отдельная от стратегии рекламная кампания, а разработчиком и исполнителем – отдел маркетинга и PR в сотрудничестве с кадровым отделом.

#### Литература

1. Андрушин В.В. Внутренний брендинг: реклама или новый подход к стратегии организации? URL : [http://zhurnal.lib.ru/a/andryushin\\_w\\_w/051030\\_wnutrennijbranding.shtml](http://zhurnal.lib.ru/a/andryushin_w_w/051030_wnutrennijbranding.shtml).
2. Богдановский Ф. Сотрудник и его бренд. 2005 // Материалы Интернет-журнала 4p.ru. URL : <http://www.4p.ru/main/theory/1902>.
3. Джанелл Барлоу. Быть в бренде. Бренд компаний сферы услуг создается их сотрудниками. URL : <http://www.management.com.ua/marketing>.
4. Томас Гэд. 4D Брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб. : Aveline Finland Oy, 2005. С. 73, 74.

#### *Inner branding as an instrument of efficient management of staffing capital*

*There is regarded the basis, subject matter and analysis of the system of organization's inner branding as an instrument of efficient management of staffing capital. The currency of the research is reasoned by the insufficient readiness of the methodological apparatus of forming the efficient system of inner branding in Russian companies that allows directing employees' potential to successful promotion of organization's brand.*

Key words: *brand, branding, inner branding, HR-branding, staffing capital, human capital, brand-platform.*

**М.А. ТИМОШЕНКО**  
(Волгоград)

#### **ОСОБЕННОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ**

*Дана оценка состояния дел в аграрном секторе. Показаны значение и роль инвестиций для развития аграрного комплекса России. Отмечено, что экономическое развитие сельского хозяйства не в полной мере соответствует требованиям рыночной экономики. Предложены меры по улучшению инвестиционного климата в АПК.*

Ключевые слова: *инвестиции, бюджет, АПК, кредиты, программа, дефицит.*

О положении дел в экономике аграрного сектора можно судить по характеру процессов, происходящих в инвестиционной сфере. Она является определенным индикатором, указывающим на общее положение внутри страны.

Инвестиции – это имеющие денежную оценку объекты гражданских прав, предназначенные (выделенные) для внесения в любой не носящий противоправного характера объект деятельности в целях получения положительного социального эффекта [1, с. 679]. Любое государство регулирует свою инвестиционную деятельность законодательно. На каждом уровне законодательной власти имеются нормативные акты, в той или иной степени регулирующие инвестиционную деятельность: Конституция РФ, кодексы РФ, федеральные законы, постановления Правительства РФ, региональные законодательные акты, местные законодательные акты. В самом широком смысле инвестиции обеспечивают механизм, необходимый для финансирования, роста и развития экономики страны. Если государство заинтересовано в стабильной и сильной экономике, то оно должно на законодательном и исполнительном уровнях создать благоприятный инвестиционный климат. Анализ показывает, что во всех развитых странах сельскохозяйственная отрасль экономики пользуется государственной поддержкой. Ведь данная отрасль оказывает непосредственное влияние на продовольственную безопасность страны, что само по себе является мощным политическим аргументом на мировой арене. Спрос на продукцию АПК является неэластичным. Сель-