

«От пряников к смыслам»: как меняется HR-бренд в России

Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

*HR-бренд в России становится
не просто инструментом
найма, а частью общей
стратегии устойчивости
и развития бизнеса*



HR

-бренд в России выходит за рамки имиджевой коммуникации и становится одним из ключевых инструментов конкуренции за кадры. В условиях

дефицита сотрудников компании смещают фокус с массового привлечения на точечную работу с кандидатами и их ожиданиями. Одновременно усиливается роль внутренней среды: несоответствие между внешними обещаниями и реальным опытом работников все быстрее конвертируется в репутационные и кадровые риски. В результате бренд работодателя все чаще формируется как единая система на стыке HR, маркетинга и PR с акцентом на ценности, прозрачность и долгосрочную лояльность.

Море откликов и дефицит совпадений

Контекст, в котором развивается современный HR-бренд в России, достаточно сложный: рынок труда одновременно демонстрирует и рост откликов на вакансии, и дефицит подходящих кандидатов. Например, один из крупнейших российских работодателей — СберБанк — в 2025 году получил более 5 млн откликов на вакансии, что является рекордом за всю историю группы. То есть в среднем на одну позицию приходилось более 120 откликов, а по отдельным ролям — свыше тысячи. «Формально во многих сегментах это уже рынок работодателя: откликов много, воронка стала шире. Но ключевая сложность никуда не исчезла — по-прежнему трудно найти того самого кандидата, который совпадает с компанией по навыкам, мотивации и культуре», — подчеркнул управляющий директор — начальник центра развития бренда работодателя Сбера Денис Замалетдинов.

ВТБ

кейс

ВТБ развивает HR-бренд через сочетание цифровых инструментов и работы с образовательными площадками. Банк обновил карьерный сайт rabota.vtb.ru и продвигает сообщество «Карьера в ВТБ» в соцсетях, где контент публикуют в том числе сами сотрудники. В 2025 году аудитория этого канала выросла почти втрое и достигла 120 тыс. подписчиков. ВТБ также провел масштабную федеральную рекламную кампанию для укрепления имиджа банка как надежного работодателя. Она охватила ТВ, онлайн-кинотеатры, интернет и наружную рекламу в более чем 60 городах; общий охват превысил 50 млн человек. После завершения кампании среднее месячное количество посетителей карьерного сайта выросло в 4 раза, а количество поисковых запросов о работе в ВТБ увеличилось в 2 раза.



ГАЗПРОМБАНК

кейс

Газпромбанк активно развивает HR-бренд через геймификацию и спецпроекты. В 2024 году банк реализовал проект «Твой выбор». «Это история о том, как решения, которые мы принимаем, например выбор работодателя, команды, развития карьеры, определяют наше будущее», — пояснили в компании. В 2025 году задачей HR-команды было привлечь внимание молодой аудитории и усилить привлекательность бренда работодателя среди кандидатов в возрасте 25–35 лет. Для этого банк выбрал смелый формат — аниме — и не прогадал. ГПБ сделал юбилейный проект «Газпромбанк. 35 лет в ритме с вами». Также Газпромбанк усиливает удержание сотрудников через карьерную мобильность. Среди практических инструментов — карьерные консультации, внутренний «банк вакансий» для смены направления и программы релокации с возможностью повышения грейда.

Конкуренция за кандидатов не исчезает, а смещается в более узкие и сложные сегменты, где особенно важны качество взаимодействия с кандидатом, скорость найма и сила HR-бренда, подтвердили опрошенные «Б.О» российские компании. При этом борьба за специалистов выходит за рамки отдельных отраслей и становится межсекторальной. «Сейчас мы конкурируем за кандидатов не только в банковской сфере, но и в ретейле, телекоме и других отраслях», — заметил начальник Центра продвижения бренда работодателя и корпоративной культуры Газпромбанка Сергей Дудаков.

Отдельное влияние на стратегии работодателей оказывает демографическая ситуация. В ВТБ обращают внимание на то, что до 2030 года численность самой производительной группы (30–39 лет) сократится на 8 млн человек и на смену ей придет молодежь 15–24 лет, которая еще учится. «Конкуренция за эту аудиторию среди работодателей крайне высока и будет только усиливаться», — уверены в пресс-службе банка. Компании начинают включаться в образовательную систему намного активнее, чем это было раньше: развивают собственные программы обучения, выстраивают партнерства с вузами и колледжами. Так, ВТБ сделал работу с молодежью стратегическим приоритетом, сотрудничая с более чем 330 вузами и колледжами. Банк фиксирует рекордный интерес к среднему профессиональному образованию — в 2025 году 63% девятиклассников выбрали именно колледжи. В ответ на это работодатели встраиваются в образовательный процесс на самых ранних этапах.

Важна ли социальная и экологическая ответственность компании для кандидатов?

«Современные исследования подтверждают, что все больше сотрудников выбирают работодателя с учетом ответственности компании в области экологии, социального воздействия и прозрачного управления. Для молодых специалистов этот фактор особенно значим: устойчивое развитие — это осознанная жизненная позиция», — считает вице-президент по ESG Сбербанка **Марина Булова**. «По данным Школы управления «Сколково», представителям молодого поколения в России важно понимать, что они работают в компании, которая берет на себя ответственность перед обществом и окружающей средой. Более того, это поколение готово жертвовать частью заработка ради работы в социально ответственной компании. В Сбере с каждым годом становится все больше сотрудников, которые принимают участие в волонтерской деятельности. Сейчас таких уже более 40 тыс. А в экологических акциях платформы «Сберегаем вместе» в прошлом году приняли участие более 55 тыс. человек. И мы видим, насколько сотрудникам важно быть сопричастными к инициативам компании, имеющим значимый социальный вклад», — отметила Марина Булова.

В ПСБ также используют волонтерские, социальные и экологические инициативы как часть HR-бренда и строят их исходя из стратегии банка и ДНК бренда «Банк сильной страны», чтобы участие сотрудников было не формальной активностью, а живым продолжением миссии банка. «Мы видим, что такой подход помогает укреплять доверие и лояльность сотрудников: социальные проекты сегодня работают не только на общественную пользу, но и на более сильный, человечный и устойчивый бренд работодателя», — отметил вице-президент, директор департамента корпоративной культуры и устойчивого развития ПСБ **Рубен Бегунц**.



кейс

Сбер сегодня развивает HR-бренд не вокруг перечня преимуществ, а вокруг людей, которые этими возможностями пользуются по-своему. На первый план выходят истории сотрудников: их профессиональные маршруты, сильные качества, хобби, внутренняя энергия и готовность пробовать новое. Вместо универсального образа «счастливого сотрудника корпорации» Сбер показывает конкретных героев. В проекте «Ты слишком? Нам подходит!» — тех, кто не боится быть ярким и отличным от других. В студенческих форматах вроде вертикального сериала «Маршрут построен» в соцсетях «СберСтудент» — разные, неочевидные пути в компанию. В локальных активациях — реальные увлечения сотрудников: например, ко Дню выгорания команда выпустила лимитированные канистры колд-брю, который приготовил увлеченный IT-специалист и амбассадор компании как «топливо для разжигания интереса к работе». Так бренд работодателя переходит, скорее, к бренду сотрудника: кандидат видит не только компанию, но и людей, качества и сценарии, которые может примерить на себя.

Экономическая нестабильность также повлияла на стратегию HR-бренда многих компаний: например, в ОТП Банке сместили фокус с активного привлечения на удержание и повышение вовлеченности сотрудников. Это можно назвать общерыночным трендом: по данным НИУ ВШЭ, сейчас работодатели в основном фокусируются на удержании персонала (87% респондентов) и расширении воронки кандидатов (78%). «Сегодня на рынке труда при низкой безработице и ограниченном пуле релевантных специалистов растут требования к работодателю и чувствительность кандидатов к качеству рабочей среды, особенно в офисных функциях», — отметила директор ANCOR Consulting **Юлия Подоксенова**. В период турбулентности сотрудники и кандидаты ожидают не декларативной заботы, а предсказуемости и управляемости. В итоге ключевыми элементами ценностного предложения становятся структурированный онбординг, прозрачные критерии оценки, понятные карьерные сценарии, регулярная обратная связь и единые стандарты менеджмента.



Разделяй и нанимай

Одним из наиболее заметных трендов становится отказ от универсального ценностного предложения работодателя (EVP) в пользу адресного подхода к каждому возможному кандидату. «Универсальные сообщения работают хуже, поэтому компании все чаще сегментируют аудитории и адаптируют предложения под разные группы кандидатов», — сообщила директор Бренд-центра hh.ru **Нина Осовицкая**. Например, в ВТБ разделяют коммуникации для разных категорий сотрудников: для стажеров — акцент на обучении и интересных задачах; для линейного персонала — на стабильности и карьерных треках; для руководителей — на масштабе и влиянии. «В своих коммуникациях мы ориентируемся на следующие ожидания поколений: поколение Z (до 25 лет) ценит гибкость, свободу и прозрачность, стык Z и Y (25–35 лет) ищет баланс стабильности и развития, поколения X и Y (35+) выбирают статус», — пояснили в банке.

В Газпромбанке также выделяют три ключевые аудитории: массовый персонал (акцент на стабильность и доход), офисные сотрудники (свобода оставаться собой и масштаб задач) и молодые специалисты (долгосрочное планирование будущего). В банке придают большое значение и теории поколений. «Мы не только использовали внешние и общие практики, но и провели исследование поколений внутри банка. На основе полученных результатов был разработан курс по этой теме, проводились тренинги и обучение руководителей, в чьих командах есть молодые специалисты», — рассказал Сергей Дудаков.

При этом в Сбере отметили, что различия чаще связаны не столько с возрастом, сколько с профессиональными сегментами, опытом и контекстом работы. У ИТ-специалистов, сотрудников первой линии и офисных специалистов разные ожидания — и именно это становится основой сегментации. «Корректнее говорить не о поколенческом разрыве как таковом, а о разной насмотренности, разном опыте и разном уровне ожиданий к работодателю», — объяснил свою позицию Денис Замалетдинов.



кейс

ИТ-холдинг Т1 также выстраивает HR-бренд через образовательную экосистему и работу с молодыми специалистами. В числе ключевых инициатив — ИТ-лагерь, «Открытые школы», митапы T1.Lamp и конференции «Импульс Т1». Такой подход совмещает обучение, рекрутинг и развитие сообщества вокруг бренда. По данным компании, узнаваемость работодателя выросла до 40% в целевых регионах, а привлекательность — до 70%.



кейс

ОТП Банк сделал ставку на внутренние коммуникации и «децентрализацию» HR-бренда. Компания выстраивает модель, где бренд работодателя формируется не через один центр коммуникаций, а через сотрудников и внутренние сообщества. Отдельный акцент — на развитии амбассадоров: сотрудники участвуют в мероприятиях, делятся опытом в соцсетях и становятся частью внешнего HR-контента. Параллельно банк усилил внутренние комьюнити — профессиональные и по интересам, чтобы повысить вовлеченность сотрудников.



кейс

Банк «Санкт-Петербург» пересобрал HR-бренд вокруг идеи прозрачности и «честного договора» с сотрудником. Компания сместила фокус с бонусов и «витрины преимуществ» на реальные карьерные треки, наставничество и понятные правила развития. Внутри развиваются карьерный навигатор, консультации и кадровый резерв, а также регулярные «открытые диалоги» с руководством.

Как измерить лояльность

Из последнего опроса Ankor следует, что 68% компаний инвестируют в HR-бренд, а у 11% это стояло в повестке в 2025 году. Эффективность HR-бренда, как отметил руководитель управления брендом работодателя ИТ-холдинга Т1 София Широкова, оценивается по комплексу показателей: от узнаваемости и привлекательности до конверсии в наем и позиций в рейтингах.

В Сбербанке выделили несколько уровней метрик:

- **бизнес-показатели** — охват целевых аудиторий, поток и качество кандидатов, укомплектованность и движение по воронке — как в целом, так и по отдельным кампаниям и спецпроектам;
- **брендовые метрики** — уровень узнаваемости работодателя, количество запросов о работе в компании, трафик на карьерный портал и результаты регулярных исследований восприятия бренда;
- **медийные и органические показатели**, включая контент, который создают сами сотрудники. Например, за первые четыре месяца 2026 года амбассадоры Сбера обеспечили около 9 млн охвата в соцсетях.



8 трендов развития HR-бренда в России

1 От «витрины» к реальному опыту

HR-бренд все меньше воспринимается как имиджевая конструкция и все больше — как отражение реального опыта сотрудников. Прозрачность рынка усилилась: соцсети и отзывы быстро показывают, как устроена работа внутри компании. В этих условиях ключевым становится соответствие между обещаниями работодателя и реальной практикой.

2 Персонализация вместо универсальных решений

Единое ценностное предложение для всех аудиторий уходит в прошлое. Компании все чаще сегментируют кандидатов и адаптируют коммуникации под разные профессиональные группы, уровни и задачи. Это позволяет точнее попадать в ожидания и повышает эффективность найма.

3 Фокус на удержание и вовлеченность

На фоне дефицита кадров работодатели активнее работают с действующими сотрудниками. Развиваются внутренние сообщества, карьерные треки и программы профессионального роста. Удержание персонала становится сопоставимым по значимости с привлечением новых кандидатов.

4 Сотрудники как канал коммуникации

Контент, создаваемый сотрудниками, становится одним из самых заметных инструментов HR-бренда. Личные истории и опыт воспринимаются как более достоверные, чем корпоративные сообщения. Поэтому компании развивают программы амбассадоров и поддерживают Employee Generated Content.

5 Активизация работы с молодежью

Демографические изменения усиливают конкуренцию за молодых специалистов. Работодатели активнее выходят в образовательную среду, развивают стажировки и партнерства с вузами и колледжами. Работа с этой аудиторией становится долгосрочным направлением HR-стратегии.

6 ESG и ценностная повестка

Социальная и экологическая ответственность все чаще влияет на выбор работодателя, особенно среди молодых кандидатов. У лидеров рынка устойчивое развитие уже стало частью корпоративной культуры и HR-бренда, а не отдельной инициативой.

7 Роль внутренних коммуникаций

Внутренние коммуникации становятся базой HR-бренда. Они помогают согласовывать ожидания сотрудников и формировать единое понимание ценностей компании. Без этого внешний образ работодателя оказывается нестабильным.

8 Сближение HR, PR и маркетинга

HR-бренд формируется на стыке функций: HR отвечает за содержание и опыт сотрудников, маркетинг — за инструменты и каналы, PR — за внешнюю репутацию. Эффект достигается только при их согласованной работе. При этом компании все активнее используют геймификацию, спецпроекты и другие форматы, чтобы выстраивать более вовлеченный диалог с кандидатами.

Но абсолютно все опрошенные «Б.О» компании согласились: HR-бренд все меньше может позволить себе действовать только охватно: вместо широких кампаний без точной настройки рынок требует более фокусной работы с сегментами, гипотезами и данными. На первый план выходит гиперперсонализация коммуникаций для разных аудиторий. Причем все яснее виден рост значимости ценностей и смыслов. «Если раньше фокус был в большей степени на зарплате и бенефитах, то сейчас для многих кандидатов важно понимать, ради чего они работают: какой вклад они вносят, как их работа влияет на продукт и на более широкий контекст. Ощущение смысла и видимого результата становится важной частью ценностного предложения работодателя», — заключила начальник центра развития бренда работодателя, внутренних коммуникаций и корпоративной культуры ОТП Банка Людмила Самойлова.

Н(Р)R

Все больше компаний воспринимают HR-бренд не как набор разовых коммуникаций, а как системную работу с опытом сотрудников и восприятием работодателя на рынке, сообщила Нина Осовицкая. По данным Бренд-центра hh.ru, практически половина компаний уже занимается продвижением бренда работодателя, и этот показатель остается стабильным последние несколько лет. «Сегодня бренд работодателя складывается из двух частей: реального опыта сотрудников и того, как компания транслирует этот опыт вовне», — пояснили в компании.

Главный тренд тут — сближение бренда работодателя с продуктовым брендом, где сильный бренд работодателя становится ключевым фактором устойчивости бизнеса, пояснила директор дирекции по работе с персоналом банка «Санкт-Петербург» Оксана Гудис. В ОТП Банке, где HR-бренд неразрывно связан с продуктовым брендом (не только визуально, но и на уровне ценностей), отметили, что сейчас для кандидатов это критично: они выбирают не просто работодателя, а продукт, частью которого будут.

По мнению Сергея Дудакова, эффективный бренд работодателя рождается на стыке PR, HR и маркетинга.

- PR обеспечивает эффект устойчивой узнаваемости бренда, что напрямую повышает его привлекательность для соискателя. Чем чаще потенциальный кандидат сталкивается с позитивными упоминаниями о компании в деловых и профильных медиа, тем выше его доверие и интерес к работодателю еще до первого контакта с HR. Узнаваемый и публично одобряемый бренд воспринимается как надежный

и престижный — это сокращает цикл найма, снижает стоимость привлечения талантов и делает компанию «магнитом» для лучших специалистов, особенно в условиях высокой конкуренции за кадры.

- HR отвечает за «внутреннюю правду»: знание реальных ценностей сотрудников, атмосферы в коллективе, управление полным циклом опыта сотрудника — от адаптации до офбординга, включая профессиональное и карьерное развитие. HR имеет доступ к «боли» и мотивации через опросы, фокус-группы, exit-интервью, понимает потребности бизнеса в талантах сейчас и в будущем, мониторит внутренний климат и следит за тем, чтобы EVP не оставалось пустыми словами, а отражало реальную практику.
 - Маркетинг приносит внешний взгляд: глубокое исследование целевой аудитории кандидатов (сегментация: молодежь, ИТ, массовый персонал), экспертизу в позиционировании (поиск уникального и конкурентного предложения на рынке труда), бренд-менеджмент (согласованность HR-бренда с корпоративным брендом), знание каналов и форматов коммуникации, анализ эффективности каналов привлечения и мониторинг конкурентной среды.
- «Одна из главных причин провала EVP — “разорванное кольцо”, когда отсутствует синергия между HR (знание внутренней среды) и маркетингом (знание внешней



кейс

Внутри банка развивается сообщество амбассадоров — активных и талантливых ребят, которые помогают открыто рассказывать о буднях сотрудников банка, об особенностях корпоративной культуры, о тонкостях работы в банке. В различных подразделениях банка регулярно проходят стажировки для талантливых будущих специалистов «ПСБ Драйв» и обучение более чем по 12 направлениям ИТ в «Школе цифровых ролей». В периметре банка действует цифровая платформа «Содружество» — экосистема для карьеры, образования и нетворкинга в сфере финансовой безопасности. «Как результат нашей системной работы на эту аудиторию сотрудников и соискателей в 2025 году мы впервые в истории ПСБ прошли сертификацию бренда работодателя и получили статус “Работодатель нового поколения”. В молодежном рейтинге FutureToday мы выросли сразу на 88 позиций, а в рейтинге платформы Changellenge — на 27 позиций», — рассказал вице-президент, директор департамента корпоративной культуры и устойчивого развития ПСБ Рубен Бегунц.



кейс

Группа Arenadata выбрала для себя путь участия в профессиональных конференциях и комьюнити. «Для нашей аудитории (разработчики, архитекторы, инженеры) это основной канал», — рассказала директор по персоналу группы Arenadata **Юлия Родионова**. Эксперты компании выступают на отраслевых мероприятиях, в том числе тех, которые сами организуют, публикуются на «Хабре», участвуют в подкастах. Все это помогает формировать узнаваемость бренда именно среди целевой аудитории. Привлекать сотрудников помогает и IPO. «Успешный выход на Московскую биржу в октябре 2024 года стал мощным драйвером узнаваемости. Это повлияло не только на интерес инвесторов, но и на восприятие соискателей: публичный статус компании воспринимается как признак зрелости и устойчивости бизнеса», — сообщила Юлия Родионова.

среды). Если EVP создается в “вакууме”, без вовлечения сотрудников и без исследования рынка, он не отражает реальный опыт», — уверены в Газпромбанке. В hh.ru согласны: сильный HR-бренд нельзя построить только за счет внешних коммуникаций. Если внутри компании есть проблемы, это отражается в текучести, отзывах и отношении кандидатов. Поэтому важно, чтобы внешний образ работодателя опирался на реальную внутреннюю практику. В противном случае последствия очевидны: низкое качество кандидатов, высокая стоимость найма, большая текучесть, падение вовлеченности действующих сотрудников, ущерб репутации через негативные отзывы и «сарафанное радио», потеря конкурентного преимущества.

Развитию HR-бренда помогают и сами сотрудники, поэтому программы амбассадорства стали не просто трендом, а необходимостью. «Сотрудники делятся личным опытом через соцсети, участвуют в карьерных мероприятиях, снимают короткие видео для внутренних и внешних каналов. Этот формат особенно эффективен в массовом сегменте и среди молодежи, где ценятся живая подача и узнаваемость», — добавили в ВТБ. Среди самых востребованных онлайн-каналов компании называют свои соцсети и собственные карьерные сайты, сообщили в hh.ru. «Сегодня люди действительно идут на людей: им важно, с кем они будут работать, кто будет их руководителем, какие ценности транслирует менеджмент. Поэтому лидеры становятся частью HR-бренда — не только как управленцы, но и как носители культуры и публичные представители компании», — такую тенденцию увидела Людмила Самойлова.

БО