

Трибуна молодого ученого

УДК 338.2

СУХОВЕРХОВА Дарья Максимовна¹

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-0244-7493>

¹ СухOVERХОВА Дарья Максимовна, студентка магистратуры, Москва.
E-mail: dariabiru@gmail.com

СУХОВЕРХОВ Николай Юрьевич²

² Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-8872-1296>

² СухOVERХОВ Николай Юрьевич, студент магистратуры, Москва.
E-mail: nsuhover@gmail.com

**ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В СФЕРЕ HR-БРЕНДИНГА**

Аннотация

Предметом данной статьи являются проблемные аспекты проектного менеджмента при реализации проекта в сфере HR-брендинга. Цель статьи – выявить основные управленческие проблемы при реализации проекта по HR-брендингу. В качестве методологии научного познания авторами был выбран анализ и синтез. HR-брендинг – современная, активно развивающаяся сфера в области HR. С каждым годом все большее количество компаний инициируют запуск проектов в данной сфере для того, чтобы привлечь лучших специалистов в компанию, повысить лояльность и приверженность собственных сотрудников. Для того, чтобы реализовывать данные проекты успешно и грамотно, чрезвычайно важно понимать, какие проблемы могут возникать на пути менеджера при управлении ими. Так, авторы обосновывают актуальность вопросов проектного менеджмента в сфере HR-брендинга, а также рассматривают теоретические аспекты и особенности HR-брендинга и проектов в данной сфере. Помимо того, на основе изученной литературы авторы выделяют проблемные аспекты, которые возникают при управлении проектами в сфере HR-брендинга и раскрывают их содержание.

Ключевые слова: *проектный менеджмент, управление проектом, проект, HR-брендинг, HR, проблемы проектного менеджмента, EVP, Employer Value Proposition*

JEL classification: M10

Young scientist tribune

Daria M. Sukhoverkhova, Master's degree 2-nd year student, Finance University under the Government of the Russian Federation, Russian Federation, Moscow, (E-mail: dariabiru@gmail.com)

Nikolai Y. Sukhoverkhov, Master's degree 2-nd year student, Finance University under the Government of the Russian Federation, Russian Federation, Moscow, (E-mail: nsuhover@gmail.com)

PROBLEM ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE SPHERE OF HR-BRANDING

Abstract

Subject / Topic The subject of this article are the problem aspects of project management in the sphere of HR-branding.

Goals / Objectives The objective of the article is to reveal the main management problems in realisation of HR-branding project.

Methodology As the methodology of scientific research the authors have taken analysis and synthesis.

Conclusion and Relevance HR-branding is a modern, actively developing sphere in the field of HR. Every year a lot of the companies initiate the launch of projects in this area in order to attract the best specialists to the company, to increase the loyalty and commitment of their employees. To implement these projects successfully and competently, it is extremely important to understand what problems can arise in the way of the manager. Thus, the authors substantiate the relevance of the issues of project management in the field of HR branding and consider the theoretical aspects and features of HR branding and projects in this area. In addition, according to the studied literature, the authors highlight the problematic aspects that arise when managing projects in the field of HR branding and analyze their essence.

Keywords: *Project management, managing projects, project, HR-branding, HR, problems of project management, EVP, Employer Value Proposition*

Введение

Вопрос о формировании HR-бренда (Human Resources бренд) в современных компаниях является чрезвычайно актуальным. Так, на основе данных исследования «Агентства Контакт», 42% из опрошенных российских компаний в настоящее время активно работают со своим HR-брендом, а еще 25% компаний отмечают, что в ближайшее время они собираются приступить к работе в данном направлении [1].

Следует отметить, что создание HR-бренда для работодателя – сложный и трудоемкий процесс, требующих значительных временных и ресурсных затрат, а также умения их оптимизировать. Таким образом, чрезвычайно важным элементом в достижении успеха при построении HR-бренда является эффективный процесс управления проектами по формированию бренда работодателя.

Проектный менеджмент как способ ведения управленческой деятельности чрезвычайно востребован в современном мире, наблюдается расширение границ его использования, внедрение механизмов проектного менеджмента в различные сферы и отрасли экономики. [2, с. 15] Так, проектный менеджмент является достаточно новым для сферы HR-брендинга. В связи с этим многие компании либо не применяют методы управления проектами для данной сферы, либо применяют частично, вызывая тем самым ряд проблем, которые ведут к неэффективному завершению проектов.

Именно поэтому крайне важно рассмотреть те проблемные аспекты

управления проектами, с которыми сталкивается компания при реализации проектов в сфере HR-брендинга.

Таким образом, целью данной работы является выявление проблемных аспектов, возникающих в процессе управления проектом в сфере HR-брендинга. На основе выбранной тематики объект и предмет исследования можно определить следующим образом. Объектом исследования выступают проекты в HR-брендинге. Предметом исследования являются, соответственно, проблемные аспекты проектного менеджмента в выбранной сфере.

Авторы ставят перед собой следующие задачи: обосновать актуальность выбранной темы и ее значимость в современном мире; рассмотреть теоретические аспекты HR-брендинга, такие как понятия, структура и др.; определить, какие проекты являются характерными для данной сферы; выявить проблемные аспекты, которые возникают при реализации проектов в области HR-брендинга и описать их суть; сформировать выводы.

Таким образом, на основе определенного объекта, предмета, целей и задач можно сформировать следующую структуру работы: введение, обзор литературы, теоретическая часть, аналитическая часть, выводы, список литературы.

Обзор литературы

На основе изучения авторами литературы, можно сделать вывод о том, что наиболее актуальные исследования по вопросам HR-брендинга в компании в современном мире содержатся в работах таких авторов как Осовицкая Н. и Мансуров Р.Е. Осовицкая Н. совместно с Бруковской О. в монографии «HR-брендинг» рассматривают теоретические аспекты HR-брендинга, а также его актуальность в настоящее время, помимо того приводят исследование относительно востребованности и эффективности реализации проектов по HR-брендингу для современных компаний.

Мансуров Р.Е. в своей работе «HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала» подробно анализирует понятия и структуру HR-брендинга, а также изучает опыт различных компаний в реализации проектов по построению HR-бренда, его продвижению на рынке, а также распространению внутри компании.

Электронный ресурс "Контакт" (Intersearch Russia) приводит собственное исследование по теме «HR-брендинг: анализ практик». Предпосылкой данного исследования является рост активности относительно обсуждения такой актуальной темы, как работа с HR-брендом. Ресурс отмечает, что в онлайн-анкетировании приняли участие 224 HR-директора. Так, на основе данного ресурса авторы определяют актуальность и значимость темы для современных компаний.

Электронный ресурс HR Docs предлагает вниманию статью эксперта Вебера А. о тех проблемах, которые возникают при осуществлении мероприятий по формированию, развитию и продвижению HR-бренда у

современных компаний. В данной статье помимо обзора проблем приводится мнение экспертов компаний, столкнувшихся с данными проблемами и анализирующих их причины и возможные пути решения.

Для того, чтобы выявить проблемные аспекты в практике реализации проектов HR-брендинга помимо литературы, рассмотренной выше, были использованы также такие электронные ресурсы Villanova University и HR Inspire.

В работе над статьей также использовалась учебная литература в области управления проектами: «Основы управления проектами» Борониной Л. Н. и «Управление проектами: фундаментальный курс: учебник» А. В. Алешина, В. М. Аньшина, К. А. Багратиони и др.

Теоретические аспекты HR-брендинга и проектов в данной сфере

Прежде всего следует определить, что включает в себя понятие HR-бренд. Так, Бруковская О.И. и Осовицкая Н.А. дают следующее определение бренда работодателя [3, с. 9]: образ компании, как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и другие); набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к вашей компании; способ, которым вы формируете идентичность вашего бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей, и как вы доносите ее до всех заинтересованных лиц.

По мнению Мироновой М.А. и Воротиловой О.А. HR-брендинг требуется компании по 5 основным причинам [4, с. 96]. Во-первых, уменьшаются издержки на поиск достойных кандидатов. Во-вторых, увеличение процента кандидатов, которые преодолели обучение и адаптационный период. В-третьих, позволяет сократить текучесть кадров. В-четвертых, перед службой HR в компании открывает возможность «переманивания» ценных сотрудников из других компаний. В-пятых, сила HR-бренда компании доносится до потребителей, тем самым увеличивая продажи и финансовые результаты компании, так как грамотно выстроенный HR-бренд представляет компанию перед обществом как заботящуюся о своих сотрудниках, имеющую понятную и позитивную корпоративную культуру. Кроме того, для соискателей, как правило, более привлекательным является именно тот работодатель, который занимает устойчивую позицию в своем сегменте рынка, а также известен за его пределами. Можно сказать, что внешний HR-бренд неотделим от бренда компании в целом [5, с. 17]

Следует отметить, что бренд работодателя можно представить в виде системы из трех элементов [6, с. 5]. Центральным звеном этой системы будет EVP или Employer Value Proposition, которое можно определить как ценностное предложение работодателя. Ценностное предложение работодателя (EVP) – это набор выгод и благ, например, определенные комфортное окружение для сотрудников, различные виды мотивации, которые помогают компании выделиться и привлекать более

квалифицированных сотрудников, с релевантным опытом в обмен на его знания, умения и опыт [7]. Так, EVP разрабатывается как концепция ценности, которую компания предлагает своим работникам.

Следующим звеном данной системы будет выступать внешний маркетинг HR-бренда компании, целью которого является как привлечение целевой аудитории, так и поддержание, укрепление бренда работодателя.

Третьим элементом системы HR-бренда является внутренний маркетинг бренда работодателя. Его задачей выступает развитие приверженности ценностям и целям компании среди ее сотрудников. Помимо этого, создается корпоративная культура, при которой весь персонал вовлекается в достижение целей компании, посвящая свободное время решению творческих и сложных профессиональных задач, что способствует повышению устойчивости фирмы на рынке [8, с. 95]. На данный момент одним из самых популярных способов оценки эффективности внутреннего HR-брендинга являются опросы сотрудников и выходное интервью с увольняющимися работниками [9, с. 8].

Таким образом, на основе выделенных трех элементов системы можно подразделить и проекты, реализуемые компаниями в области HR-брендинга: проекты по формированию EVP, то есть ценности, предлагаемой работникам; проекты, связанные с привлечением новых сотрудников и трансляцией EVP целевой аудитории на рынке (внешний маркетинг); проекты по развитию приверженности ценностям компании у действующих сотрудников и созданию уникальной корпоративной культуры.

Целесообразно отметить, что для использования механизмов проектного менеджмента в сфере HR-брендинга существует ряд предпосылок [10]:

- Высокий риск совершения однотипных ошибок из проекта в проект;
- Необходимость быстрого внедрения изменений в проект в процессе его реализации;
- Рост инвестиционных потоков в сферу HR преобразований;
- Необходимость накопления и использования опыта профессионального сообщества.

Проблемы, возникающие при реализации проектов в сфере HR-брендинга

Можно отметить, что в настоящее время в России увеличивается внимание к проектному менеджменту как к наиболее действенному способу организации деятельности в управленческой среде осуществления проектов. [11, с. 248] Тем не менее, компании, только начинающие применение проектных методов, зачастую сталкиваются с некоторыми проблемами. Так и компании, использующие управление проектами в сфере HR-брендинга, сталкиваются с определенными трудностями.

Для того, чтобы определить проблемные аспекты, связанные с проектным менеджментом, следует прежде всего проанализировать, какие

проблемы относительно HR-брендинга выделяют специалисты данной сферы. Так, авторы обращаются к статье президента ICC Russia, управляющего партнера FirstGull Вебера А. [12]. Рассмотрим основные проблемы, выделенные экспертом и проанализируем, как эти проблемы связаны с проектным менеджментом.

Первая проблема – обещание бренда строится на ложных представлениях о потребностях, желаниях и ценностях целевых аудиторий. Если переводить данную проблему в аспект проектного менеджмента, то следует отметить, что данная проблема вызвана, во-первых, некачественным этапом планирования, где менеджер проекта не выделил такой важный этап, как детальный анализ целевой аудитории, ее особенностей и предпочтений. Во-вторых, как следствие ошибок в планировании, этап проекта «исследование целевой аудитории» был пропущен. Как результат, совокупность выделенных проблемных аспектов может повлечь за собой отсутствие эффекта от мероприятий по HR-брендингу, трату бюджетных средств и временных ресурсов менеджеров.

Второй проблемой, которую выделяет Вебер А., является оторванность HR-бренда от бренда самой компании в целом, ее корневого бренда, который предлагается потребителям с экранов телевизоров. Анализируя проблему, авторы полагают, что с точки зрения проектного менеджмента данная проблема является результатом ошибок при управлении заинтересованными сторонами и коммуникациями проекта. Так как брендом компании как производителя товаров и услуг занимается отдела маркетинга, а за HR-бренд зачастую отвечает HR отдел, чрезвычайно важным для менеджера проекта является составление плана коммуникаций, определение каналов коммуникаций, а также составление плана работы с заинтересованными сторонами. Именно грамотное и оперативное взаимодействие всех заинтересованных сторон позволит менеджеру проекта избежать подобных ошибок при реализации проекта, которые могут негативно отразиться на деятельности компании в целом. Помимо того, необходимо осуществлять управление проектом системно, понимая и учитывая долгосрочные цели и планы компании.

Следующей проблемой в области HR-брендинга, которую выделяет эксперт, является отсутствие уникальности HR-бренда. Иными словами, HR-бренд не выделяется среди конкурентов, предлагая одинаковые обещания, используя одинаковые коммуникации и др. Авторы статьи предлагают перевести данную проблему в область проектного менеджмента следующим образом: данная проблема, как и предыдущие затрагивает прежде всего аспект планирования проекта. Именно на этапе планирования менеджером должен быть составлен план реализации, одним из важнейших этапов которого является этап подготовки к реализации проекта, где команде проекта необходимо провести исследование международных практик, опыта конкурентов, бенчмаркинг и другие исследования, которые помогут сформировать команде четкое

представление о том, как сделать свой HR-бренд уникальным и достичь поставленных показателей по завершении проекта.

Следующая проблема в области HR-брендинга – отсутствие вовлеченности интереса руководства относительно проектов в данной сфере. Говоря об управлении проектом, следует отметить, что в данном случае проблема относится к области управления заинтересованными сторонами. При реализации подобных проектов необходимо прежде всего получить поддержку со стороны высшего руководства. Следует отметить, что ключевую роль в развитии HR-бренда играет личность главы компании. Менеджеру необходимо осуществлять проект при активном взаимодействии с руководителем компании для того, чтобы он являлся «адвокатом бренда» и разделял и транслировал те ценности, которые формирует HR-бренд.

Вебер А. отмечает, что корпоративная культура является очень инертной и для того, чтобы ее изменить, необходимо время, силы и приверженности. Авторы полагают, что с точки зрения проектного менеджмента данная проблема, как и многие предыдущие затрагивает, во-первых, аспект планирования, где менеджеру необходимо выделить этап распространения нового HR-бренда, а также выделить определенные временные, денежные и человеческие ресурсы на то, чтобы построить качественное взаимодействие всех тех лиц, на которых проект оказывает воздействие. Во-вторых, на этапе реализации, следует поддерживать эффективность каналов коммуникации и получения обратной связи для того, чтобы этап внедрения прошел эффективно, и команда проекта могла своевременно внести соответствующие изменения и корректировки в проект.

Помимо проблем, рассмотренных выше, одной из основных проблем при реализации проектов по HR-брендингу является отсутствие четкого понимания метрик и ключевых показателей. Данная проблема влечет за собой перерасход ресурсов в связи с расширением содержания проекта из-за размытости его границ и незакрепленного конечного результата. С точки зрения проектного менеджмента, эта проблема может быть решена путем составления и подписания устава проекта или другого документа, который следует подписать руководству для того, чтобы иметь четкое представление о сроках, денежном выражении требуемых ресурсов и, соответственно, тех показателей, которых команда проекта должна достичь.

Следующей проблемой является несогласованность реализуемых проектов. В данном случае следует отметить, что при реализации проектов, направленных на формирование и развитие HR-бренда, менеджерам проектов необходимо иметь отлаженную коммуникацию и обладать четким представлением о том, что данные проекта имеют сильную связь со стратегией компании и должны быть реализованы в соответствии с ней.

Таким образом, как было отмечено выше, управление проектами в

сфере HR-брендинга – сложный процесс, вовлекающий множество заинтересованных сторон; требующий особых знаний и навыков. Опираясь на учебное пособие по управлению проектами Борониной Л.Н. «Основы управления проектами», можно обозначить ключевые факторы успеха проекта [13 с. 27]:

1. Определение миссии проекта, целей и границ проекта;
2. Обеспечение поддержки со стороны высшего руководства компании;
3. Наличие качественных планов;
4. Определение содержания проекта на основе требований заказчика;
5. Включение в содержание проекта требований пользователей;
6. Обладание необходимыми технологиями;
7. Квалифицированные исполнители;
8. Эффективная система контроля;
9. Эффективные коммуникации;
10. Разрешение трудностей.

На основе проанализированного теоретического материала, а также практического опыта экспертов современных компаний, можно обобщить и выделить ряд проблем [14], с которыми сталкивается компания при реализации проектов в области HR-брендинга:

1. Размытие границ проекта, в следствие чего увеличиваются сроки и стоимость.

Так как проекты по HR-брендингу в России получили широкое распространение не так давно, у компаний отсутствует достаточная экспертиза в управлении проектами подобного характера, в связи с чем возникает угроза размытия границ проекта, что приводит к увеличению стоимости проекта и сроков реализации. Зачастую данная проблема связана с недостаточной компетенцией HR-менеджера, курирующего проект. Данная проблема соотносится с первым пунктом ключевых факторов успешной реализации, приведенной выше.

В связи с этим, менеджерам не ставятся конкретные KPI (Key Performance Indicators – показатели эффективности, которых требуется достичь) по реализации данных проектов, в то время как те уже имеют определенные ключевые показатели достижения результата по своей оперативной деятельности по подбору персонала. В связи с этим, мотивация самих менеджеров, реализующих проект, падает, вызывая растяжение проектов по срокам.

2. Перемещение средств на другие «более приоритетные» проекты по мнению руководства компании.

Не каждая компания осознает потребность в проведении проектов подобного рода, а также не видит их потенциальной эффективности, в связи с чем возникает проблема перевода средств на более приоритетные по мнению руководства компании, тем самым вынуждая менеджера сокращать качество и увеличивать срок реализации проекта.

Основная причина, по которой происходят подобные изменения, это –

низкая вовлеченность высшего менеджмента в проект по созданию и развитию HR-бренда. Необходимо разработать план по вовлечению как высшего руководства в проект. Что нам поможет добиться второго преимущества из выше приведенного списка факторов успешности проекта, так и других заинтересованных сторон проекта.

Так, денежные средства, человеческие и другие ресурсы перемещаются на те проекты, которые имеют более очевидное влияние на прибыль и другие результаты деятельности компании.

3. Отсутствие вовлеченности всех заинтересованных сторон и низкий уровень коммуникаций в проекте.

Данная проблема возникает в основном в крупных компаниях, где заказчиком и спонсором выступают разные лица, а также разделены обязанности менеджера и куратора проекта. Также такая проблема возникает при отсутствии у заинтересованных сторон понимания значимости проекта. Таким образом, менеджеру проекта по работе с HR-брендом необходимо прежде всего провести грамотную работу со всеми заинтересованными сторонами для того, чтобы каждая из этих сторон была вовлечена в проект и положительно влияла на его реализацию. Система коммуникаций в крупных компаниях может быть достаточно сложной и негибкой, что негативно сказывается на проекте и обуславливает выделенную проблему.

4. Неопределенность целей проекта.

Перед тем как следовать за трендом внедрения в компанию проектов по HR-брендингу, каждой компании необходимо провести детальный анализ текущей ситуации относительно EVP с целью выявления потребностей организации в данной области и формирования конкретных целей и задач, которые повлекут за собой инициацию проектов. Следует отметить, что по методологии управления проектами, цели в проекте должны быть [15, с.71]:

1. Реальными — цели должны иметь возможность достижения в рамках заданных ресурсов и ограничений проекта;

2. Определенными — цели проекта должны быть понятны и однозначно восприняты командой проекта;

3. Измеримыми — достижение цели должно определяться в количественном показателе.

Если же компания стремится идти в ногу со временем, следовать трендам внедрения HR-бренда, не имея при этом конкретной потребности, цели и задач, то проект с большой вероятностью окажется заморожен или вовсе устранин из портфеля проектов компании.

5. Менеджер проекта не уделяет достаточно внимания реализации проектов по HR-брендингу в связи с наличием дополнительной значительной нагрузки в виде операционных задач по подбору и найму персонала.

В современных компаниях имеют место ситуации, когда менеджерами

проектов назначаются менеджеры по персоналу, которые не имеют возможности выделить достаточное количество времени для управления такими проектами в связи с большим объемом операционных задач. Как уже было упомянуто выше, зачастую у менеджеров по персоналу отсутствуют выделенные KPI по реализации проектов в области формирования, развития и продвижения HR-бренда, в то время имеются определенные ключевые показатели достижения результата по оперативной деятельности по подбору персонала. В связи с этим нагрузка менеджеров и их цели не согласуются с объемом задач по проектам и их целям, в связи с чем возникают серьезные проблемы при их реализации.

Заключение

Большинство проблем, возникающих при реализации проектов в сфере HR-брендинга, связаны с отсутствием широкого опыта управления реализацией подобных проектов. Так, методы и инструменты проектного менеджмента только перенимаются и осваиваются HR менеджерами. На основе проанализированного материала можно сделать вывод о том, что в данный момент HR менеджерам недостает навыков и компетенций именно в области проектного управления. Радуйкович М. и Секавица М. в своей работе отмечают, что одним из наиболее важных и значимых факторов успеха проекта является компетенции менеджера в управлении проектами [16].

Так, чрезвычайно необходимо развитие навыков ведения проектов от стадии инициации до стадии закрытия, а также навыков управления переменными проект, выделенными в статье: сроками, содержанием, стоимостью, заинтересованными сторонами, коммуникациями и другими областями знаний. В заключение следует отметить, что знания HR менеджеров о внутренней среде и культуре компании, о ее сотрудниках и навыки проектного менеджмента в совокупности поспособствуют успешной реализации проектов в области HR-брендинга.

Список источников:

1. HR-бренд компании как приманка для соискателя [Электронный ресурс] // Kontakt.ru. - URL: <http://www.kontakt.ru/ru/feeds/6-analitika/150-hr-brend-kompanii-kak-primanka-dlya-soiskatelya> (Дата обращения: 17.11.2017).
2. Юрьева 2016 – *Юрьева Т.В.* Проектный менеджмент в структуре современного менеджмента // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. № 11 (93). 2016. С.15.
3. Осовицкая, Бруковская 2012 – *Осовицкая Н.А. Бруковская О.И.* HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России. Питер. 2012. С.285.
4. Миронова, Воротилова 2014 – *Миронова М.А., Воротилова О.А.* HR-брендинг как инструмент управления человеческими ресурсами организации // Известия волгоградского государственного технического университета. № 4 (131). 2014. С.95-99.
5. Быстрова, Шорохова 2016 – *Быстрова М.В., Шорохова Н.А.* HR-брендинг как инновационный способ привлечения и удержания квалифицированного персонала // Вестник института экономики и

управления новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. № 2 (21). 2016. С.16-22.

6. Мансуров 2011 – *Мансуров П.Е.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. БХВ-Петербург. 2011. С.224.

7. Как заполучить хороших специалистов и при чем тут «бренд работодателя» [Электронный ресурс] // Hr-inspire.ru. - URL: <http://hr-inspire.ru/?p=2337> (Дата обращения: 16.11.2017).

8. Саркисян 2015 – *Саркисян И.С.* HR-брендинг компании как конкурентное преимущество в современных рыночных условиях // Вестник ростовского государственного экономического университета. № 4 (52). 2015. С.92-95.

9. Андрейченко, Губа 2015 – *Андрейченко Н.В., Губа А.Е.* Нг-брендинг в России: тенденции и проблемы формирования // Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования. 2015. С.7-11.

10. Управление проектами в области HR [Электронный ресурс] // Abmc.ru – URL: <http://abmc.ru/services/complex/hr-management> (Дата обращения: 18.11.2017)

11. Мусаева, Вовко 2016 – *Мусаева Ш.М., Вовко В.В.* Проектный менеджмент, как современный подход к организационной деятельности // Поиск. № 1 (3). 2016. С.248-250.

12. Вебер А. HR-брендинг. 10 ключевых ошибок при построении HR-бренда [Электронный ресурс] // Hrdocs.ru. – URL: <http://hrdocs.ru/poleznaia-informacziya/hr-brening/> (Дата обращения: 16.11.2017)

13. Боронина 2015 – *Боронина Л.Н.* Основы управления проектами: учебное пособие. Издательство Уральского федерального университета. 2015. С.112.

14. Top 10 Project Management Challenges [Электронный ресурс] // Villanovau.com. – URL: <https://www.villanovau.com/resources/project-management/top-10-challenges/#.WhcCabpuKUI> (Дата обращения: 16.11.2017).

15. Алешин 2013 – *Алешин А.В. и др.* Управление проектами: фундаментальный курс: учебник. Издательский дом Высшей школы экономики 2013. С.624.

16. Radujković, Sjekavicab 2017 – *Radujković M., Sjekavicab M.* Project management success factors // Procedia engineering. № 196. 2017. С.607-515.

References:

1. HR-brand of the company as bait for jobseekers [Electronic resource], Kontakt.ru. - URL: <http://www.kontakt.ru/ru/feeds/6-analitika/150-hr-brend-kompanii-kak-primanka-dlya-soiskatelya> (Date of appeal: 17.11.2017).

2. Yuryeva 2016 – *Yuryeva T.V.* Project management in the structure of modern management [Proektniy menedzhment v strukture sovremennogo menedzhmenta], Management of economic systems: electronic scientific journal [Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal]. № 11 (93). 2016. P.15.

3. Osovitskaya, Brukovskaya (2012) – *Osovitskaya N.A., Brukovskaya O.I.* HR-branding. How to become the best employer in Russia [Kak stat luchshim rabotodatelem v Rossii]. Piter [Piter] 2012. P.285.

4. Mironova, Vorotilova (2014) – *Mironova M.A., Vorotilova O.A.* HR-branding as a tool for managing human resources of the organization [HR-branding kak instrument upravleniya chelovecheskimi resursami organizatsii]. Izvestiya Volgograd State Technical University [Izvestiya volgogradskogo

gosudarstvennogo tehničkog universiteta]. № 4 (131). 2014. P.95-99.

5. Bystrova, Shorokhova (2016) – *Bystrova M.V., Shorokhova N.A.* HR-branding as the innovative way of attracting and retaining of qualified personnel [HR-branding kak innovatsionnyiy sposob privlecheniya i uderzhaniya kvalifitsirovannogo personala], Bulletin of the Institute of Economics and Management of the Novgorod State University [Vestnik instituta ekonomiki i upravleniya novgorodskogo gosudarstvennogo universiteta im. Yaroslava Mudrogo]. № 2 (21). 2016. P.16-22.

6. Mansurov (2011) – *Mansurov R.E.* HR-branding. How to improve staff efficiency [HR-branding. Kak povyisit effektivnost personala]. BHV-Petersburg [BHV-Peterburg]. 2011. P.224.

7. How to get good specialists and what's the "employer's brand" [Kak zapoluchit horoshih spetsialistov i pri chem tut «brend rabotodatelya»] [Electronic resource], Hr-inspire.ru. - URL: <http://hr-inspire.ru/?p=2337> (Date of appeal: 16.11.2017).

8. Sargsyan (2015) – *Sarkisian I.S.* HR-branding of the company as a competitive advantage in modern market conditions [HR-branding kompanii kak konkurentnoe preimushchestvo v sovremennyih ryinochnyih usloviyah], Bulletin of the Rostov State Economic University [Vestnik rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. № 4 (52). 2015. P.92-95.

9. Andrichenko, Guba (2015) – *Andreychenko N.V., Guba A.E.* HR-branding in Russia: trends and problems of formation [Hr-branding v Rossii: tendentsii i problemy formirovaniya], Human Resources: Problems of Innovative Development and Utilization [Chelovecheskie resursyi: problemy innovatsionnogo razvitiya i ispolzovaniya]. 2015. P.7-11.

10. Project management in the field of HR [Upravlenie proektami v oblasti HR] [Electronic resource], Abmc.ru – URL: <http://abmc.ru/services/complex/hr-management> (Date of appeal: 18.11.2017)

11. Musaev, Vovko (2016) – *Musaev S.M., Vovko V.V.* Project management as a modern approach to organizational activity [Proektnyyi menedzhment, kak sovremennyiy podhod k organizatsionnoy deyatel'nosti], Search [Poisk]. № 1 (3). 2016. P.248-250.

12. Weber A. HR-branding. 10 key mistakes in building an HR brand. [HR-branding. 10 klyuchevyih oshibok pri postroenii HR-brenda] [Electronic resource], Hrdocs.ru. – URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/hr-branding> (Date of appeal: 16.11.2017)

13. Boronina (2015) – *Boronina L.N.* Fundamentals of Project Management: Training Manual [Osnovyi upravleniya proektami: uchebnoe posobie]. Publishing house of the Ural Federal University [Izdatelstvo Uralskogo federal'nogo universiteta]. 2015. P.112.

14. Top 10 Project Management Challenges [Electronic resource], Villanovau.com. – URL: <https://www.villanovau.com/resources/project-management/top-10-challenges/#.WhcCabpuKU1> (Date of appeal: 16.11.2017).

15. Alyoshin (2013) – *Aleshin A.V.* Project management: a fundamental course: classbook [Upravlenie proektami: fundamentalnyiy kurs: ucheb'nik]. Publishing house of the Higher School of Economics [Izdatelskiy dom Vysshey shkoly ekonomiki]. 2013. P.624.

16. Radujković, Sjekavicab (2017) – *Radujkovich M., Sjekavicab M.* Project management success factors, Procedia engineering. № 196. 2017. P.607-515