

УДК 005.95/96 © И.Н. Белогруд✉, А.Н. Третьякова,
О.И. Крушельницкая, Д.Э. Удалов, М.М. Симонова, 2025

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации», 125167, г. Москва, Россия
✉ e-mail: inbelogrud@fa.ru

UDC 005.95/96 © I.N. Belogrud✉, A.N. Tretyakova,
O.I. Krushelnitskaya, D.E. Udalov, M.M. Simonova, 2025

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, 125167, Russian Federation
✉ e-mail: inbelogrud@fa.ru

Корпоративная культура и HR-бренд как факторы устойчивого развития предприятий угольной промышленности в условиях трансформации рынка труда

Corporate culture and HR-brand as factors of sustainable development of coal mining companies in conditions of the labour market transformation

DOI: <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2025-5-74-84>

БЕЛОГРУД И.Н.

Доцент ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125167, г. Москва, Россия,
e-mail: inbelogrud@fa.ru

ТРЕТЬЯКОВА А.Н.

Доцент ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125167, г. Москва, Россия,
e-mail: antretyakova@fa.ru

КРУШЕЛЬНИЦКАЯ О.И.

Доцент ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125167, г. Москва, Россия,
e-mail: deudalov@fa.ru

УДАЛОВ Д.Э.

Доцент ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125167, г. Москва, Россия,
e-mail: deudalov@fa.ru

СИМОНОВА М.М.

Доцент ФГОБУ ВО «Финансовый университе
при Правительстве Российской Федерации»,
125167, г. Москва, Россия,
e-mail: mmsimonova@fa.ru

Исследование посвящено анализу взаимосвязи корпоративной культуры, HR-бренда и эффективности управления персоналом на предприятиях угольной промышленности в контексте современных трансформаций рынка труда. Актуальность темы обусловлена нарастающим дефицитом квалифицированных кадров в отрасли, усилением конкуренции за человеческие ресурсы и необходимостью адаптации систем управления персоналом к технологическим и социально-экономическим изменениям. Методологическую основу исследования составили системный и сравнительный анализ, метод статистической обработки данных, корреляционный анализ и социологические инструменты. Эмпирическая база включает результаты анкетирования 1247 сотрудников 18 угледобывающих предприятий, интервью с 87 руководителями HR-подразделений, а также анализ корпоративной документации и отраслевой статистики за 2018-2023 гг. Выявлена прямая корреляция ($r = 0,78$) между уровнем развития корпоративной культуры и показателями текучести персонала. Установлено, что компании с четко артикулированными ценностями и сильным HR-брендом демонстрируют на 27,4% более высокую производительность труда и на 32,6% более низкий травматизм. Разработана и апробирована интегративная модель развития корпоративной культуры, оценена ее эффективность по ключевым показателям: рост вовлеченности персонала на 18,3%, снижение затрат на рекрутинг на 23,7%, повышение индекса лояльности сотрудников на 21,9%. Представленные результаты расширяют теоретическое понимание механизмов формирования устойчивых кадровых систем в специфических условиях угольной отрасли и обосновывают практические инструменты трансформации корпоративной культуры и HR-бренда как стратегических ресурсов устойчивого развития предприятий.

Ключевые слова: корпоративная культура, HR-бренд, угольная промышленность, управление персоналом, кадровый потенциал, ценностные ориентации, трансформация рынка труда.

Для цитирования: Корпоративная культура и HR-бренд как факторы устойчивого развития предприятий угольной промышленности в условиях трансформации рынка труда / И.Н. Белогруд, А.Н. Третьякова, О.И. Крушельницкая и др. // Уголь. 2025;(5):74-84. DOI: 10.18796/0041-5790-2025-5-74-84

Abstract

The study focuses on analyzing the relationship between the corporate culture, HR-brand and efficiency of personnel management in coal mining companies in conditions of the current transformations in the labour market. The relevance of the topic is defined by the growing shortage of qualified personnel in the industry, increasing competition for human resources and the need to adapt the HR-management systems to technological, social and economic changes. The system and comparative analysis, the method of statistical data processing, the correlation analysis as well as sociological tools formed the methodological basis of the research. The empirical base includes the results of surveying 1247 employees in 18 coal mining companies, interviews with 87 heads of the HR-departments, as well as analysis of corporate documentation and industrial statistics for 2018-2023. A direct correlation ($r = 0.78$) has been revealed between the level of corporate culture and the personnel turnover indicators. It was found that companies with clearly articulated values and a strong HR-brand demonstrate by 27.4% higher labor productivity and by 32.6% lower injury rates. An integrative model of corporate culture development was developed and tested, its efficiency was evaluated using the following key indicators: growth of personnel involvement by 18.3%, reduction of the recruiting costs by 23.7%, and a 21.9% increase in the employee loyalty index. The results presented expand the theoretical understanding of the mechanisms to create sustainable human resource systems in specific conditions of the coal industry and they justify practical tools for transformation of the corporate culture and HR-brand as strategic resources for sustainable development of the companies.

Keywords

Corporate culture, HR-brand, coal industry, personnel management, HR-potential, value orientation, transformation of the labor market.

For citation

Belogrud I.N., Tretyakova A.N., Krushelnitskaya O.I., Udalov D.E., Simonova M.M. Corporate culture and HR-brand as factors of sustainable development of coal mining companies in conditions of the labour market transformation. *Ugol'*. 2025;(5):74-84. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2025-5-74-84.

ВВЕДЕНИЕ

Угольная промышленность сталкивается с комплексом вызовов, связанных с трансформацией энергетического рынка, технологической модернизацией и изменением социально-экономических условий. Особую актуаль-

ность приобретают вопросы управления человеческим капиталом, формирования устойчивых кадровых систем и адаптации корпоративной культуры. Качество человеческих ресурсов становится критическим фактором конкурентоспособности в условиях перехода к индустрии 4.0 [1]. Существует значительный разрыв между потребностями в квалифицированных кадрах и возможностями их привлечения в отрасль, характеризующуюся тяжелыми условиями труда [2]. За последние пять лет средний возраст работников увеличился с 39,7 до 42,8 лет [3], что свидетельствует о снижении притока молодых кадров.

Анализ литературы демонстрирует преобладание двух исследовательских направлений [4]. Второе направление фокусируется на социальных аспектах, включая безопасность труда и развитие человеческого потенциала [5]. Наблюдается дефицит комплексных исследований, интегрирующих эти подходы с акцентом на роли корпоративной культуры и HR-бренда. Сильный HR-бренд способен увеличить количество кандидатов на 19-24%, снижая затраты на привлечение персонала на 28-36% [6], однако отсутствует системное представление о механизмах его формирования в контексте угледобывающих предприятий.

Значительное внимание уделяется правовому регулированию трудовых отношений и охране труда [7], но недостаточно разработана интеграция правовых механизмов в HR-системы с учетом трансформации культуры. Выявлены существенная исследовательская лакуна в области взаимодействия корпоративной культуры, HR-бренда и эффективности кадрового менеджмента [8], а также дефицит эмпирических исследований, количественно оценивающих вклад аспектов корпоративной культуры в показатели эффективности персонала.

Ключевым пробелом остается недостаточное внимание к механизмам интеграции ценностных, организационных и правовых аспектов управления персоналом в единую систему [9]. Существующие подходы часто фрагментарны. Переход к стратегическому управлению человеческими ресурсами требует разработки новых концептуальных подходов, учитывающих специфику отрасли [10]. В условиях цифровой трансформации меняются требования к компетенциям персонала, что требует адаптации корпоративной культуры. Успешная цифровая трансформация требует не только технологических инноваций, но и изменений в организационной культуре [11]. Важным аспектом является роль корпоративных ценностей в обеспечении безопасности производства и формировании культуры безопасного труда [12].

МЕТОДЫ

Методологическую основу исследования составил комплексный междисциплинарный подход, интегрирующий методы экономической науки, социологии, психологии труда и организационного менеджмента. Исследование проводилось в четыре этапа с января 2021 г. по ноябрь 2023 г.

На первом этапе (январь-апрель 2021 г.) проанализированы существующие подходы к изучению корпоративной культуры и HR-бренда, разработана концептуальная модель и определены ключевые параметры. Для оценки культуры адаптирована методика OCAI К. Камерона

и Р. Куинна. HR-бренд оценивался модифицированной методикой Employee Value Proposition (EVP) с 48 параметрами в пяти кластерах: материальное вознаграждение, содержание работы, карьера, корпоративная атмосфера и социальный пакет.

На втором этапе (май 2021 г. – февраль 2022 г.) собраны эмпирические данные с 18 угледобывающих предприятий из пяти регионов России (7 крупных, 8 средних, 3 малых) с общей численностью 57842 сотрудника. Методы сбора: анкетирование ($n = 1247$, доверительный интервал $\pm 2,73\%$), интервью с HR-руководителями ($n = 87$), фокус-группы (27 групп, 216 участников), анализ документации и контент-анализ публичных материалов.

Выборка для анкетирования включала: руководителей высшего звена (4,8%), среднего звена (11,3%), специалистов (27,5%), рабочих основного производства (43,2%), вспомогательный персонал (13,2%). Гендерное распределение: 78,4% мужчин, 21,6% женщин. Возрастная структура: до 30 лет – 22,6%, 30-40 лет – 31,7%, 40-50 лет – 28,4%, старше 50 лет – 17,3%. Анкета из 78 вопросов оценивала корпоративную культуру, HR-бренд, удовлетворенность, приверженность, ценности и профессиональное развитие. Коэффициент альфа Кронбаха составил 0,81-0,94.

На третьем этапе (март – сентябрь 2022 г.) проведен анализ данных с помощью SPSS 26.0 (описательная статистика, корреляционный, регрессионный и факторный анализ, t-критерий Стьюдента и критерий χ^2). Качественные данные обрабатывались контент-анализом и тематическим кодированием в MAXQDA 2022 с применением методологической триангуляции.

На четвертом этапе (октябрь 2022 г. – ноябрь 2023 г.) разработана и апробирована интегративная модель развития корпоративной культуры и HR-бренда на трех пилотных предприятиях. Модель включает четыре компонента: ценностно-нормативный, организационно-управленческий, коммуникационный и мотивационный. Апробация проводилась 8 месяцев с последующей оценкой эффективности внедренных изменений.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Анализ статистических данных и материалов опроса руководителей HR-подразделений угледобывающих предприятий позволил выявить ключевые проблемы в сфере управления персоналом, характерные для отрасли. Среди наиболее острых проблем респонденты отметили: дефицит квалифицированных кадров (87,4% опрошенных),

высокую текучесть персонала (78,2%), старение кадрового состава (69,3%), недостаточную привлекательность отрасли для молодых специалистов (84,5%), разрыв между требованиями к компетенциям персонала и их фактическим уровнем (72,1%).

Данные о динамике среднего возраста работников и структуре персонала по стажу работы в отрасли представлены в *табл. 1*.

Как следует из *табл. 1*, наблюдается устойчивая тенденция к снижению доли молодых сотрудников (до 30 лет) на 20,4% за пятилетний период и увеличению доли работников старших возрастных групп, что свидетельствует о старении кадрового состава отрасли. Средний возраст работников увеличился с 39,7 до 42,8 лет (+7,8%). Анализ динамики возрастной структуры персонала угледобывающих предприятий (*рис. 1*) демонстрирует устойчивую тенденцию к старению кадрового состава отрасли. За период 2018-2023 гг. доля молодых сотрудников (до 30 лет) снизилась на 20,4%, в то время как доля работников старше 50 лет увеличилась на 13,1%. Средний возраст персонала вырос с 39,7 до 42,8 лет (+7,8%). Наиболее заметное сокращение доли молодежи произошло в период 2020-2021 гг., что может быть связано с влиянием пандемии на рынок труда и снижением привлекательности отрасли для молодых специалистов. Данная тенденция представляет серьезный риск для кадрового обеспечения отрасли в средне- и долгосрочной перспективе.

Исследование показало существенную дифференциацию уровня текучести кадров в зависимости от категории персонала и возрастной группы (*табл. 2*).

Анализ данных *табл. 2* показывает, что наиболее высокий уровень текучести наблюдается среди молодых работников (до 30 лет) – 28,5%, что почти в три раза превышает аналогичный показатель для возрастной группы старше 50 лет (8,7%). Также отмечается значительная дифференциация по категориям персонала: наименьшая текучесть характерна для руководителей высшего звена (7,2%), наибольшая – для вспомогательного персонала (22,3%).

Исследование факторов, влияющих на принятие решения о смене места работы, выявило существенные различия в приоритетах различных возрастных групп (*табл. 3*).

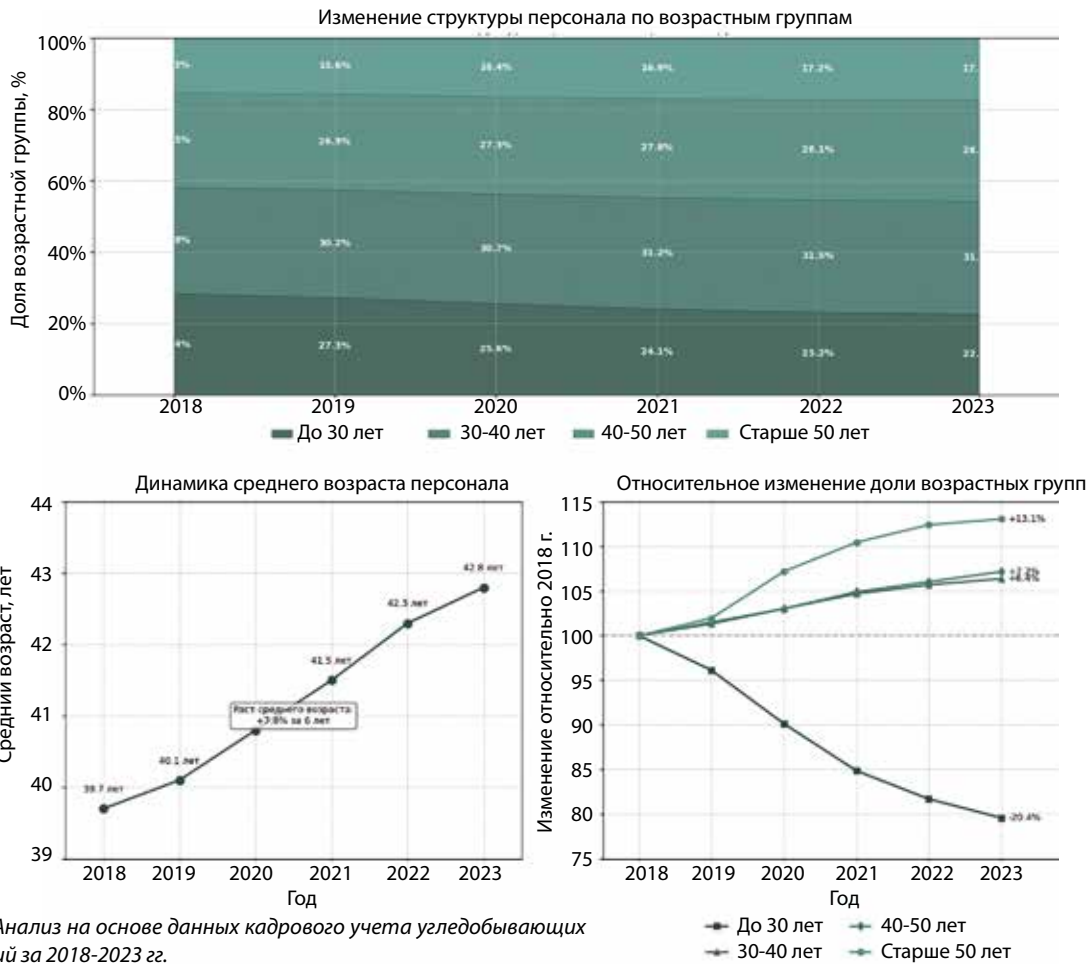
Как следует из *табл. 3*, уровень заработной платы является наиболее значимым фактором для всех возрастных групп, однако его относительная значимость снижается с возрастом (с 4,82 до 4,38 балла). В то же время значимость таких факторов, как условия труда, социальный пакет и стабильность компании, напротив, повышается с возрастом. Для молодых специалистов (до 30 лет) существенно

Таблица 1

Динамика возрастной структуры персонала угледобывающих предприятий за 2018-2023 гг.

Dynamics of the personnel breakdown by age in coal mining companies for 2018-2023

Возрастные группы	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023/2018, %
До 30 лет, %	28,4	27,3	25,6	24,1	23,2	22,6	-20,4
30-40 лет, %	29,8	30,2	30,7	31,2	31,5	31,7	+6,4
40-50 лет, %	26,5	26,9	27,3	27,8	28,1	28,4	+7,2
Старше 50 лет, %	15,3	15,6	16,4	16,9	17,2	17,3	+13,1
Средний возраст, лет	39,7	40,1	40,8	41,5	42,3	42,8	+7,8



Источник: Анализ на основе данных кадрового учета угледобывающих предприятий за 2018-2023 гг.

Рис. 1. Динамика возрастной структуры персонала угледобывающих предприятий (2018-2023 гг.)

Fig. 1. Dynamics of the personnel breakdown by age in coal mining companies (2018-2023)

Коэффициент текучести кадров по категориям персонала и возрастным группам в 2023 г., %

Personnel turnover rate by categories of personnel and age groups in 2023, %

Таблица 2

Категория персонала	Общий показатель	До 30 лет	30-40 лет	40-50 лет	Старше 50 лет
Руководители высшего звена	7,2	12,3	8,6	5,4	3,7
Руководители среднего звена	12,4	18,7	13,2	9,7	7,5
Специалисты	15,8	24,6	16,3	11,8	8,2
Рабочие основного производства	18,7	31,2	19,5	12,9	9,8
Вспомогательный персонал	22,3	35,4	23,8	14,7	12,1
В среднем по всем категориям	17,3	28,5	18,3	11,9	8,7

Значимость факторов, влияющих на принятие решения о смене места работы (средний балл по 5-балльной шкале)

Таблица 3

Significance of the factors influencing the decision to change employment (average score on a 5-point scale)

Фактор	До 30 лет	30-40 лет	40-50 лет	Старше 50 лет	В среднем
Уровень заработной платы	4,82	4,77	4,65	4,38	4,71
Условия труда	4,31	4,48	4,62	4,71	4,52
Возможности карьерного роста	4,78	4,41	3,95	3,12	4,23
Социальный пакет	3,62	4,12	4,47	4,68	4,14
Стабильность компании	3,87	4,21	4,58	4,72	4,28
Корпоративная культура	4,23	4,18	3,86	3,54	4,01
Возможности профессионального развития	4,65	4,32	3,94	3,29	4,16
Баланс работы и личной жизни	4,52	4,64	4,38	4,12	4,46
Признание и оценка достижений	4,28	4,17	3,95	3,68	4,08
Отношения в коллективе	4,34	4,29	4,18	4,05	4,24

более важными, чем для работников старших возрастных групп, являются возможности карьерного роста (4,78 против 3,12) и профессионального развития (4,65 против 3,29).

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Исследование корпоративной культуры угледобывающих предприятий выявило преобладание иерархического типа культуры (по типологии К. Камерона и Р. Куинна) – средний показатель 43,8%, что значительно превышает аналогичные показатели других типов: рыночного (27,3%), кланового (18,1%) и адхократического (10,8%). Такая структура отражает традиционную ориентацию предприятий отрасли на строгую регламентацию деятельности, формализованные процедуры и централизацию управления, что обусловлено в том числе высокими требованиями к безопасности производства.

Анализ восприятия корпоративной культуры различными категориями персонала выявил существенные расхождения между оценками руководителей и рядовых сотрудников (табл. 4).

Данные табл. 4 демонстрируют значительный разрыв в восприятии элементов корпоративной культуры между руководителями высшего звена и рабочими – от 0,97 до 1,56 балла по 5-балльной шкале. Наибольшая разница наблюдается в оценке возможностей для инициативы и инноваций (1,56), адаптивности и гибкости (1,49), а также эффективности внутренних коммуникаций (1,47). Это свидетельствует о существовании значительного разрыва между декларируемыми ценностями и их реальным воплощением в практике управления персоналом. Анализ взаимосвязи между элементами корпоративной культуры и ключевыми показателями эффективности управления персоналом (рис. 2) выявляет высокую степень корреляции между данными факторами. Интегральный

показатель корпоративной культуры демонстрирует сильную корреляцию с уровнем вовлеченности персонала ($r = 0,83$), текучестью кадров ($r = -0,78$) и индексом лояльности сотрудников ($r = 0,77$). Наиболее значимое влияние на ключевые показатели оказывают такие элементы корпоративной культуры, как справедливость систем оценки и мотивации, ясность и разделяемость ценностей, а также лидерство и стиль управления. Отмечена сильная обратная зависимость между лидерством и уровнем травматизма ($r = -0,72$), что подтверждает важность управленческих практик для обеспечения безопасности производства.

Корреляционный анализ выявил статистически значимую связь между оценкой различных аспектов корпоративной культуры и показателями эффективности управления персоналом (табл. 5).

Данные табл. 5 демонстрируют наличие сильной корреляционной связи между интегральным показателем корпоративной культуры и ключевыми показателями эффективности управления персоналом: текучестью кадров ($r = -0,78$), уровнем вовлеченности ($r = 0,83$), индексом лояльности сотрудников ($r = 0,77$), производительностью труда ($r = 0,69$) и уровнем травматизма ($r = -0,75$). Особенно сильная корреляция наблюдается между справедливостью систем оценки и мотивации и показателями текучести персонала ($r = -0,71$) и уровнем вовлеченности ($r = 0,76$), а также между лидерством и стилем управления и уровнем травматизма ($r = -0,72$). Анализ результатов апробации интегративной модели развития корпоративной культуры и HR-бренда на трех пилотных предприятиях (рис. 3) демонстрирует существенное улучшение ключевых показателей. Наиболее значительный прогресс наблюдается в индексе eNPS (готовность рекомендовать), который вырос в среднем на 122,5%. Заметно улучшились такие показатели, как эффективность внутренних коммуникаций (+25,1%), яс-

Таблица 4

Восприятие элементов корпоративной культуры различными категориями персонала (средний балл по 5-балльной шкале)

Perception of the corporate culture elements by different categories of personnel (average score on a 5-point scale)

Элемент корпоративной культуры	Руководители высшего звена	Руководители среднего звена	Специалисты	Рабочие	Δ (разница между оценками руководителей высшего звена и рабочих)
Ясность и разделяемость ценностей	4,28	3,94	3,41	2,87	1,41
Эффективность внутренних коммуникаций	4,12	3,76	3,29	2,65	1,47
Справедливость систем оценки и мотивации	3,94	3,62	3,18	2,54	1,40
Возможности для инициативы и инноваций	3,87	3,45	2,98	2,31	1,56
Лидерство и стиль управления	4,17	3,82	3,27	2,83	1,34
Командная работа и сотрудничество	4,05	3,78	3,35	2,96	1,09
Ориентация на результат	4,31	4,13	3,75	3,34	0,97
Адаптивность и гибкость	3,74	3,32	2,87	2,25	1,49
Условия для профессионального развития	4,03	3,69	3,12	2,58	1,45
Социальная ответственность компании	4,23	3,91	3,43	2,97	1,26

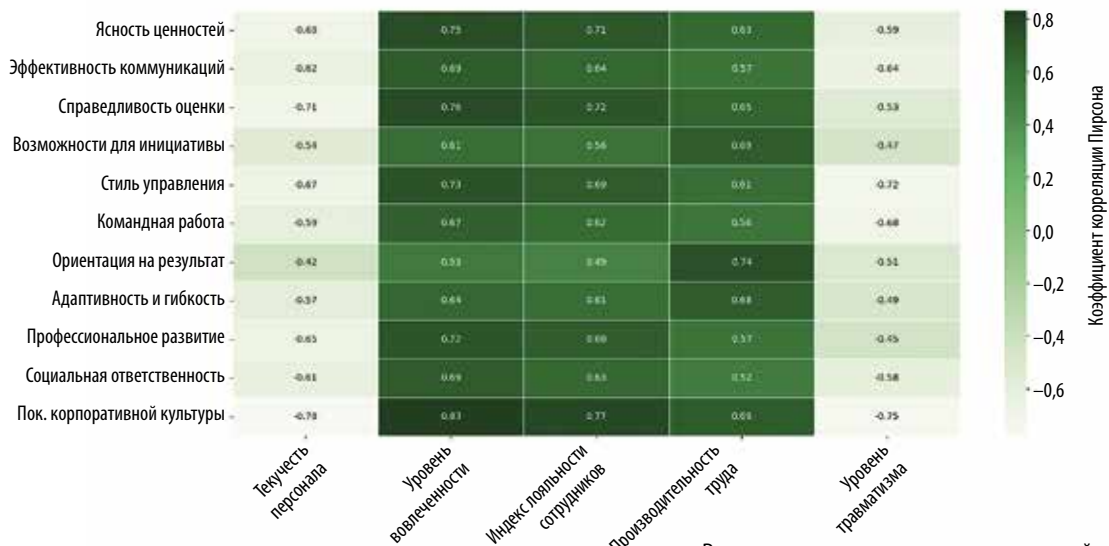
Коэффициенты корреляции между оценкой элементов корпоративной культуры и показателями эффективности управления персоналом

Correlation coefficients between the assessment of the corporate culture elements and the efficiency indicators of personnel management

Элемент корпоративной культуры	Текучесть персонала	Уровень вовлеченности	Индекс лояльности сотрудников	Производительность труда	Уровень травматизма
Ясность и разделяемость ценностей	-0,68*	0,75*	0,71*	0,63*	-0,59*
Эффективность внутренних коммуникаций	-0,62*	0,69*	0,64*	0,57*	-0,64*
Справедливость систем оценки и мотивации	-0,71*	0,76*	0,72*	0,65*	-0,53*
Возможности для инициативы и инноваций	-0,54*	0,61*	0,58*	0,69*	-0,47*
Лидерство и стиль управления	-0,67*	0,73*	0,69*	0,61*	-0,72*
Командная работа и сотрудничество	-0,59*	0,67*	0,62*	0,56*	-0,68*
Ориентация на результат	-0,42*	0,53*	0,49*	0,74*	-0,51*
Адаптивность и гибкость	-0,57*	0,64*	0,61*	0,68*	-0,49*
Условия для профессионального развития	-0,65*	0,72*	0,68*	0,57*	-0,45*
Социальная ответственность компании	-0,61*	0,69*	0,63*	0,52*	-0,58*
Интегральный показатель корпоративной культуры	-0,78*	0,83*	0,77*	0,69*	-0,75*

* $p < 0,01$

Тепловая карта корреляций элементов корпоративной культуры и показателей эффективности



Корреляция интегрального показателя корпоративной культуры с показателями эффективности



Ранжирование элементов корпоративной культуры по силе влияния на показатели эффективности



Примечание: * коэффициенты корреляции статистически значимы при $p < 0,01$

Источник: Исследование взаимосвязи корпоративной культуры и HR-бренда угледобывающих предприятий, $n = 1247$

Рис. 2. Корреляция элементов корпоративной культуры с показателями эффективности управления персоналом

Fig. 2. Correlation between the corporate culture elements and the efficiency indicators of personnel management

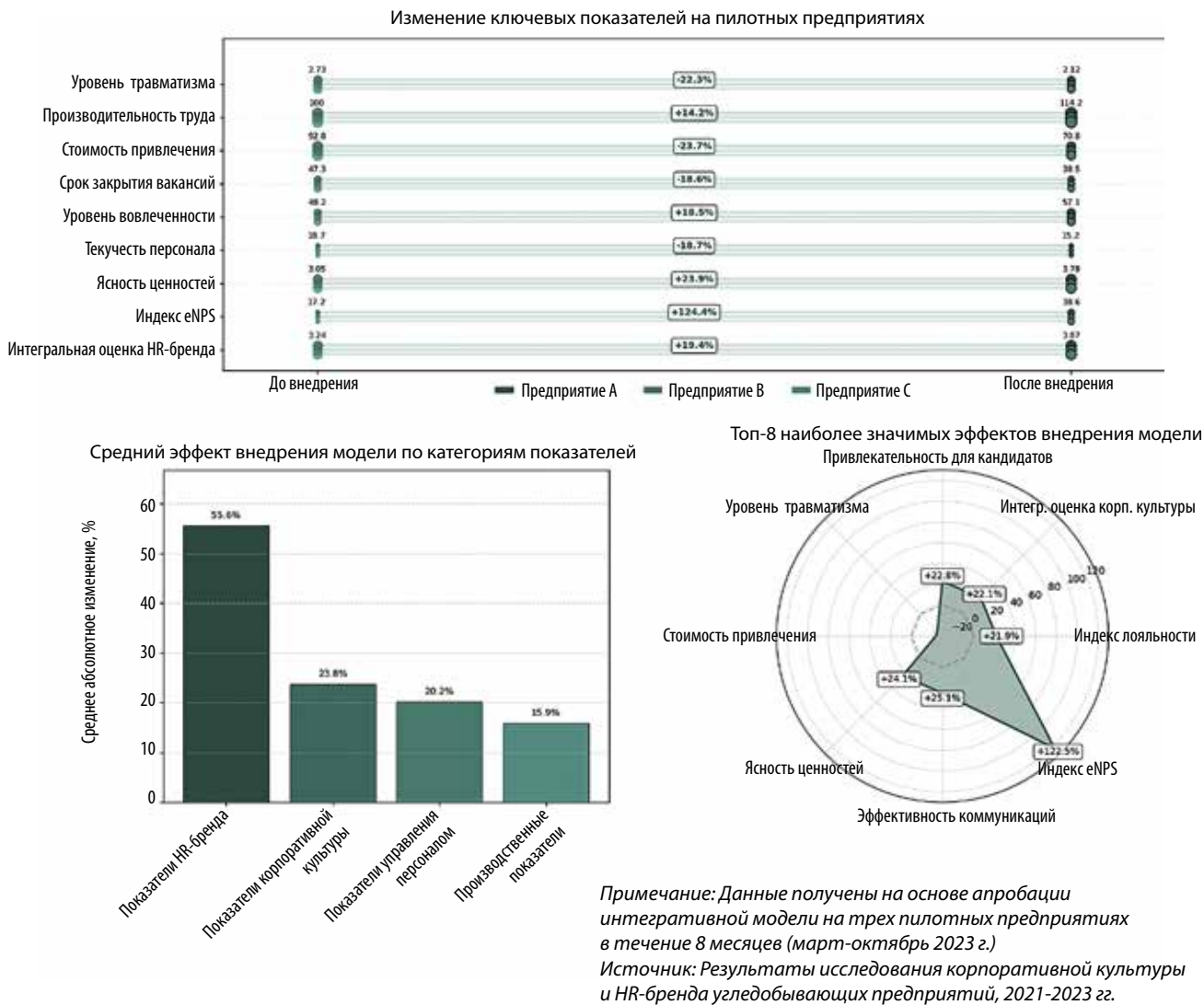


Рис. 3. Динамика показателей до и после внедрения интегративной модели развития корпоративной культуры и HR-бренда на пилотных предприятиях
 Fig. 3. Dynamics of the indicators before and after implementation of the integrative model of the corporate culture and HR-brand development at pilot operations

ность и разделяемость ценностей (+24,1%), привлекательность для потенциальных кандидатов (+22,8%). Среди производственных показателей отмечены снижение уровня травматизма на 23,1% и рост производительности труда на 13,5%. Экономический эффект выразился в снижении стоимости привлечения персонала на 23,7% и сокращении текучести кадров на 18,7%.

Углубленный анализ документов и результатов интервью с руководителями HR-подразделений позволил выявить типичные проблемы в области развития корпоративной культуры угледобывающих предприятий (табл. 6).

Данные табл. 6 показывают, что наиболее распространенными проблемами корпоративной культуры угледобывающих предприятий являются формализм в декларировании ценностей (83,9%), недостаточная эффективность внутренних коммуникаций (78,2%) и авторитарный стиль управления (74,7%). Эти проблемы создают барьеры для формирования эффективной корпоративной культуры и негативно влияют на показатели управления персоналом.

HR-БРЕНД УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Исследование HR-брендов угледобывающих предприятий включало анализ внешнего и внутреннего аспектов бренда работодателя. Внешний HR-бренд оценивался на основе контент-анализа публичных материалов компаний и опроса потенциальных кандидатов (студентов профильных вузов и колледжей, $n = 326$). Внутренний HR-бренд изучался в рамках анкетирования сотрудников предприятий.

Сравнительный анализ восприятия HR-бренда различными целевыми аудиториями выявил значительные расхождения между внешним и внутренним брендом работодателя (табл. 7).

Данные табл. 7 демонстрируют, что оценка всех элементов HR-бренда потенциальными кандидатами ниже, чем действующими сотрудниками. Наибольшие расхождения наблюдаются в оценке условий труда (0,67), инновационности и технологичности (0,64) и престижности работы в компании (0,64). Интегральная оценка HR-бренда по-

Таблица 6

Ключевые проблемы корпоративной культуры угледобывающих предприятий по результатам анализа интервью с HR-руководителями

Key challenges of the corporate culture of coal mining companies based on the analysis of interviews with HR-managers

Проблемная область	Описание проблемы	Частота упоминания, %	Примеры высказываний респондентов
Формализм в декларировании ценностей	Разрыв между декларируемыми и реальными ценностями, формальный подход к внедрению корпоративных ценностей	83,9	«Ценности существуют только на бумаге и в презентациях для руководства, до рядовых сотрудников они не доходят»
Недостаточная эффективность внутренних коммуникаций	Слабые вертикальные и горизонтальные коммуникации, отсутствие обратной связи, низкая информационная прозрачность	78,2	«Информация искажается при передаче по уровням иерархии, рядовые работники часто не понимают, зачем нужны те или иные изменения»
Авторитарный стиль управления	Преобладание директивного стиля управления, ограничение инициативы, чрезмерная централизация	74,7	«Инициатива не только не поощряется, но часто наказывается. Любое отклонение от регламента рассматривается как нарушение»
Низкая адаптивность к изменениям	Сопrotивление организационным и технологическим изменениям, приверженность традиционным методам работы	71,3	«Любые изменения воспринимаются в штыки. Типичная реакция: мы всегда так делали, и все работало»
Недостаточное внимание к развитию персонала	Ограниченные возможности для профессионального и карьерного роста, формальный подход к обучению	69,0	«Обучение проводится для галочки, без учета реальных потребностей в развитии компетенций»
Слабая связь между результатами и вознаграждением	Непрозрачные системы оценки и стимулирования, субъективизм в оценке результатов	65,5	«Сотрудники не понимают, как формируется их переменная часть зарплаты, считают систему премирования несправедливой»
Негативные установки в отношении безопасности	Приоритет производственных показателей над безопасностью, сокрытие инцидентов	62,1	«Несмотря на все декларации о приоритете безопасности, на практике руководители всех уровней закрывают глаза на нарушения, если нужно выполнить план»
Межпоколенческие конфликты	Конфликты между представителями разных поколений, сложности адаптации молодых специалистов	58,6	«Опытные работники с недоверием относятся к молодым специалистам, не хотят делиться опытом, считают, что те не готовы к реальной работе»

Таблица 7

Сравнительная оценка элементов HR-бренда угледобывающих предприятий различными целевыми аудиториями (средний балл по 5-балльной шкале)

A comparative assessment of the HR brand elements of coal mining companies by different target audiences (average score on a 5-point scale)

Элемент HR-бренда	Оценка действующими сотрудниками	Оценка потенциальными кандидатами	Δ (разница)
Уровень оплаты труда	3,74	3,29	0,45
Стабильность и надежность компании	4,23	3,86	0,37
Условия труда	3,05	2,38	0,67
Возможности карьерного роста	3,27	2,89	0,38
Профессиональное развитие и обучение	3,42	3,15	0,27
Социальный пакет	3,98	3,64	0,34
Баланс работы и личной жизни	2,85	2,41	0,44
Корпоративная культура	3,12	2,73	0,39
Инновационность и технологичность	2,96	2,32	0,64
Престижность работы в компании	3,18	2,54	0,64
Социальная ответственность	3,65	3,27	0,38
Интегральная оценка HR-бренда	3,41	2,95	0,46

потенциальными кандидатами составляет 2,95 балла, что на 0,46 балла ниже оценки действующих сотрудников (3,41). Это свидетельствует о недостаточной привлекательности угледобывающих предприятий для молодых специалистов и негативных стереотипах, связанных с отраслью.

Углубленный анализ позволил выявить ключевые факторы, определяющие привлекательность угледобывающих

предприятий как работодателей для различных категорий потенциальных кандидатов (табл. 8).

Анализ данных табл. 8 показывает, что для всех категорий потенциальных кандидатов наиболее значимым фактором является уровень оплаты труда (от 4,65 до 4,92 балла). Для студентов (как технических, так и экономических специальностей) более важными, чем для специалистов

Значимость факторов привлекательности работодателя для различных категорий потенциальных кандидатов (средний балл по 5-балльной шкале)

The significance of the employer's attractiveness factors for different categories of potential employees (average score on a 5-point scale)

Фактор привлекательности	Студенты технических специальностей	Студенты экономических специальностей	Специалисты с опытом работы в других отраслях	Специалисты с опытом работы в угольной отрасли
Уровень оплаты труда	4,87	4,92	4,79	4,65
Стабильность и надежность компании	4,12	4,37	4,53	4,41
Условия труда	4,34	4,68	4,58	4,46
Возможности карьерного роста	4,72	4,81	4,42	4,13
Профессиональное развитие и обучение	4,68	4,75	4,38	4,09
Социальный пакет	3,95	4,21	4,57	4,63
Баланс работы и личной жизни	4,28	4,53	4,62	4,37
Корпоративная культура	3,87	4,12	4,21	3,95
Инновационность и технологичность	4,42	3,97	4,06	3,82
Престижность работы в компании	3,92	4,18	3,75	3,68
Социальная ответственность	3,78	4,05	4,17	4,24
Расположение предприятия	3,95	4,23	4,49	4,08

с опытом работы, являются возможности карьерного роста и профессионального развития. Для специалистов с опытом работы более значимы стабильность компании, социальный пакет и баланс работы и личной жизни. Инновационность и технологичность наиболее важны для студентов технических специальностей (4,42 балла), в то время как социальная ответственность более значима для специалистов с опытом работы в угольной отрасли (4,24 балла). Апробация модели проводилась в течение 8 месяцев (март-октябрь 2023 г.), после чего были проведены повторные замеры ключевых показателей для оценки

эффективности внедренных изменений. Результаты апробации представлены в табл. 9.

Данные табл. 9 показывают положительную динамику после внедрения интегративной модели развития корпоративной культуры и HR-бренда: индекс eNPS (+122,5%), ясность ценностей (+24,1%), эффективность коммуникаций (+25,1%), снижение текучести персонала (на 18,7%), стоимости привлечения сотрудника (на 23,7%) и травматизма (на 23,1%), рост вовлеченности (на 18,3%), лояльности (на 21,9%) и производительности труда (на 13,5%).

Таблица 9

Динамика ключевых показателей до и после внедрения интегративной модели развития корпоративной культуры и HR-бренда

Dynamics of the key indicators before and after implementation of the integrative model of the corporate culture and HR-brand development

Показатель	Предприятие А		Предприятие В		Предприятие С		Среднее изменение, %
	До	После	До	После	До	После	
Показатели HR-бренда							
Интегральная оценка HR-бренда (1-5)	3,24	3,87	3,12	3,75	3,18	3,82	+21,4
Привлекательность для потенциальных кандидатов (1-5)	2,81	3,47	2,73	3,32	2,79	3,41	+22,8
Индекс eNPS (готовность рекомендовать), %	17,2	38,6	15,8	34,7	16,5	36,9	+122,5
Показатели корпоративной культуры							
Интегральная оценка корпоративной культуры (1-5)	3,15	3,82	3,07	3,69	3,11	3,75	+22,1
Ясность и разделяемость ценностей (1-5)	3,05	3,78	2,97	3,65	3,02	3,71	+24,1
Эффективность внутренних коммуникаций (1-5)	2,98	3,72	2,87	3,58	2,93	3,64	+25,1
Показатели эффективности управления персоналом							
Текучесть персонала, %	18,7	15,2	19,5	16,3	17,9	14,6	-18,7
Уровень вовлеченности сотрудников, %	48,2	57,1	46,5	54,9	47,8	56,3	+18,3
Индекс лояльности сотрудников, %	52,4	63,8	50,7	61,9	51,6	62,7	+21,9
Средний срок закрытия вакансий, дни	47,3	38,5	49,2	40,1	48,6	39,4	-19,3
Стоимость привлечения одного сотрудника, тыс. руб.	92,8	70,8	96,4	75,2	94,7	72,5	-23,7
Доля принятых предложений о работе, %	58,3	69,7	56,8	67,5	57,6	68,4	+19,3
Производственные показатели							
Производительность труда, %	100	114,2	100	112,8	100	113,5	+13,5
Уровень травматизма (LTIFR)	2,73	2,12	2,87	2,24	2,81	2,18	-23,1
Уровень соблюдения требований безопасности, %	79,2	88,5	77,5	86,9	78,3	87,7	+11,2

Характеристика пилотных предприятий:

– предприятие А – крупное угледобывающее предприятие Кемеровской области (3724 сотрудника), добывает 6,8 млн т коксующегося угля подземным способом. До апробации модели имело иерархическую корпоративную культуру (54,2% OCAI), низкую вовлеченность (48,2%), высокую текучесть молодых специалистов (32,7%) и проблемы с коммуникациями, признанием достижений и профессиональным развитием;

– предприятие В – среднее угледобывающее предприятие Республики Хакасия (1856 сотрудников), добывает 4,2 млн т энергетического угля открытым способом. Проблемы: долгое закрытие вакансий (49,2 дня), низкий eNPS (15,8%), разрыв в восприятии культуры между руководством и сотрудниками, преобладание иерархического компонента культуры (47,3%);

– предприятие С в Республике Саха (2245 сотрудников) добывает 5,1 млн т коксующегося и энергетического угля открытым способом. Проблемы: высокий травматизм (LTIFR 2,81), низкая вовлеченность в улучшение процессов (47,8%), слабая привлекательность для молодежи. Культура: иерархический (45,7%) и рыночный (30,3%) компоненты преобладают над клановым (15,2%) и адхократическим (8,8%).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компании с сильной корпоративной культурой и HR-брендом демонстрируют на 27,4% выше производительность и на 32,6% ниже травматизм. Выявлен разрыв (0,97-1,56 балла) между восприятием культуры руководителями и сотрудниками, особенно в оценке возможностей для инициативы (1,56). Анализ показал старение персонала: доля сотрудников до 30 лет снизилась на 20,4%, средний возраст вырос с 39,7 до 42,8 лет (+7,8%). Текучесть у молодежи (28,5%) значительно выше, чем у сотрудников старше 50 лет (8,7%). Предприятия-лидеры в управлении HR-брендом сокращают время закрытия вакансий на 38,8 дня, снижают стоимость привлечения на 63,1 тыс. руб. и текучесть на 16,5 п.п. Апробация интегративной модели показала рост оценки HR-бренда на 21,4%, индекса eNPS на 122,5%, эффективности коммуникаций на 25,1%, снижение текучести на 18,7% и рост лояльности на 21,9%.

Список литературы • References

1. Ашуров З.А. Организация эффективного корпоративного управления: модельный подход / Материалы Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. С.13-18. <https://elibrary.ru/ADYLCK>.
2. Батиевская В.Б., Соколовский М.В. Исследование производительности труда горняков на разрезах и шахтах Кемеровской области – Кузбасса // Вестник Кемеровского государственного университета. 2022. № 2. С. 237-242. Batievskaya V.B., Sokolovsky M.V. Labor productivity of miners at open pits and mines of the Kemerovo Region. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2022;(2):237-242. (In Russ.).
3. Бондаренко А.В. Проблемы кадрового обеспечения отраслей ТЭК // Энергетическая политика. 2022;11(177):6-15. <https://energypolicy.ru/problemy-kadrovogo-obespecheniya-otraslej-tek/neft/2022/15/14/>.
4. Варкентин Е.В. Цифровизация и ее влияние на угледобывающую отрасль // Вестник науки. 2022. Т. 1. № 11. С. 17-21. Varkentin E.V. Digitalization and its impact on coal mining industry. *Vestnik nauki*. 2022;1(11):17-21. (In Russ.).
5. Возможности применения концепции бережливого производства в компаниях угольной промышленности / И.С. Брикошина, А.Г. Геокчакян, М.Н. Гусева и др. // Уголь. 2021. № 4. С. 28-31. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-4-28-31. Brikoshina I.S., Geokchakyan A.G., Guseva M.N., Malyshkin N.G., Sycheva S.M. Opportunities for applying the concept of lean management in coal industry companies. *Ugol'*. 2021;(4):28-31. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2021-4-28-31.
6. Джулибеков Н.К., Ашурова Н.Б. Механизм налогообложения горно-металлургических предприятий: мировая практика и опыт // Экономический вестник Узбекистана. 2021. № 1. С. 44-46. Dzhulibekov N.K., Ashurova N.B. Taxation mechanism of mining and metallurgical enterprises: world practice and experience. *Ekonomicheskiy vestnik Uzbekistana*. 2021;(1):44-46. (In Russ.).
7. Жданеев О.В. Обеспечение технологического суверенитета отраслей ТЭК Российской Федерации // Записки Горного института. 2022;(258):1061-1078. <https://doi.org/10.31897/PMI.2022.107>. Zhdaneev O.V. Technological sovereignty of the Russian Federation fuel and energy complex. *Zapiski Gornogo instituta*. 2022;(258):1061-1078. (In Russ.). <https://doi.org/10.31897/PMI.2022.107>.
8. Жернов Е.Е., Осокина Н.В. Репутационная рента угледобывающей компании: сущность и приращение под влиянием ESG-фактора // Уголь. 2024;(11):29-33. 001: 10.18796/0041-5790-2024-11-29-33. Zhernov E.E., Osokina N.V. Reputational rent of a coal mining company: the essence and increment under the impact of the ESG factor. *Ugol'*. 2024;(11):29-33. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2024-11-29-33.
9. Коркина Т.А., Рожков А.А., Довженок А.С. Анализ интеллектуально-инновационного потенциала и мотивации горных инженеров угледобывающих предприятий // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2021. № 5-1. Korkina T.A., Rozhkov A.A., Dovzhenok A.S. Analysis of intellectual and innovative potential and motivation of coal mining engineers. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'*. 2021;(5-1). (In Russ.).
10. Ляхомский А.В., Перфильева Е.Н., Кутепов А.Г. Анализ деятельности организаций угольной отрасли по обеспечению повышения энергоэффективности // Уголь. 2021. № 4. С. 32-36. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-4-32-36. Lyakhomskii A.V., Perfil'eva E.N., Kutepov A.G. Analysis of the coal industry organizations activities on provision improve energy efficiency. *Ugol'*. 2021;(4):32-36. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2021-4-32-36.
11. Цифровая трансформация технологических систем угольных шахт / А.С. Оганесян, В.В. Агафонов, В.В. Яхеев и др. // Уголь. 2022. № 1. С. 39-42. DOI: 10.18796/0041-5790-2022-1-39-42. Oganessian S.S., Agafonov V.V., Yakheev V.V., Varygin S.O., Pikalov V.A. Digital transformation of technological systems of coal mines. *Ugol'*. 2022;(1):39-42. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2022-1-39-42.
12. Прокопенко С.А., Семенцов В.В. Моделирование интеллектуально-инновационного потенциала горных инженеров // Уголь. 2020. № 7. С. 71-76. DOI: 10.18796/0041-5790-2020-7-71-76.

- Prokopenko S.A., Sementsov V.V. Modeling the intellectual and innovative potential of mining engineers. *Ugol'* 2020;(7):71-76. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2020-7-71-76.
13. Смагина С.С., Кадникова О.В., Рольгайзер А.А. Управление охраной труда и промышленной безопасностью на угледобывающих предприятиях Кузбасса // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 2. С. 541-554. [Электронный ресурс]. URL: <https://leconomic.ru/lib/39141doi:10.18334/et.5.2.39141>.
Smagina S.S., Kadnikova O.V., Rolgaiser A.A. Management of labor protection and industrial safety in coal-mining operations of Kuzbass. *Ekonomika truda*. 2018;5(2):541-554. [Electronic resource]. Available at: <https://leconomic.ru/lib/39141doi:0.18334/et.5.2.39141>. (In Russ.).
14. Современные тенденции подготовки специалистов угольной промышленности / А.М. Лялин, А.В. Зозуля, Т.Н. Еремина и др. // Уголь. 2020. № 9. С. 50-53. DOI: 10.18796/0041-5790-2020-9-50-53.
Lyalin A.M., Zozulya A.V., Eremina T.N., Zozulya P.V. Current trends in training specialists in the coal industry. *Ugol'* 2020;(9):50-53. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2020-9-50-53.
15. Тарасова Н.В. Инженерно-педагогическое образование как актуальная проблема инженерной педагогики // Вестник СГУТКД. 2021. № 3. С. 138.
Tarasova N.V. Engineering pedagogical education as an urgent challenge in engineering pedagogy. *Vestnik SGUTIKD*. 2021;(3):138. (In Russ.).

Authors Information

Belogrud I.N. – Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, 125167, Russian Federation, e-mail: inbelogrud@fa.ru

Tretyakova A.N. – Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, 125167, Russian Federation, e-mail: antretyakova@fa.ru

Krushelnitskaya O.I. – Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, 125167, Russian Federation, e-mail: deudalov@fa.ru

Udalov D.E. – Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, 125167, Russian Federation, e-mail: deudalov@fa.ru

Simonova M.M. – Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, 125167, Russian Federation, e-mail: mmsimonova@fa.ru

Информация о статье

Поступила в редакцию: 9.04.2025

Поступила после рецензирования: 16.04.2025

Принята к публикации: 26.04.2025

Paper info

Received April 9, 2025

Reviewed April 16, 2025

Accepted April 26, 2025

Студенты КузГТУ сдали 27 литров крови во время донорских акций

Более 50 студентов Кузбасского государственного технического университета имени Т.Ф. Горбачева присоединились к донорским акциям в апреле. Мероприятия организовало Кемеровское отделение Союза машиностроителей России при поддержке Кузбасского центра крови.

Первая акция прошла на базе санатория «Молодежный», где 52 участника – студенты, преподаватели и сотрудники вуза сдали 25 литров крови. Вторая акция состоялась в конце апреля в самом центре крови, пополнив число доноров еще на 5 человек. Собранные ресурсы направят в больницы региона для помощи пациентам с тяжелыми заболеваниями и при операциях.



«Сегодня безвозмездное донорство приобретает особое значение – это реальный вклад в сохранение жизни, в укрепление здоровья нации и в сплочение общества вокруг высоких гуманистических ценностей. Развитие таких инициатив – наш моральный и гражданский долг, поэтому СоюзМаш продолжит прилагать все усилия по развитию донорского движения», – заявил **первый заместитель президента Союза машиностроителей России Владимир Гутенёв**.

По данным Минздрава РФ, ежегодно в переливании крови нуждаются более 1,5 млн россиян.

«Участие в донорстве – пример гражданской сознательности наших студентов. Мы гордимся их готовностью помогать и надеемся, что подобные проекты вдохновят других», – отметил **ректор КузГТУ Алексей Яковлев**.

Кемеровское отделение СоюзаМаша России и КузГТУ планируют сделать донорские акции ежегодными, расширяя круг участников и повышая осведомленность о важности донорства.



Для справки. Кемеровское отделение Союза машиностроителей России – общественная организация, объединяющая работников промышленных предприятий, организаций и технических ВУЗов в Кузбассе.

Пресс-служба Кемеровского отделения
Союза машиностроителей России