

УДК 339.138

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА В ИНТЕЛЛЕКТОЁМКИХ КОМПАНИЯХ: ВНЕДРЕНИЕ И ОЦЕНКА

Д.В. Соловьева¹, Л.В. Гирш¹

¹Университет ИТМО

Адрес для переписки: lindagirsh@gmail.com

Информация о статье:

Поступила в редакцию 05.06.2020, принята к печати 30.06.2020

Язык статьи – русский

Ссылка для цитирования: Соловьева Д.В., Гирш Л.В. Инновационный подход к развитию внутреннего брендинга в интеллектоёмких компаниях: внедрение и оценка // Экономика. Право. Инновации. 2020. № 2. С. 54–61.

Аннотация: В статье рассмотрено понятие внутреннего брендинга как инновационного подхода к бренд-менеджменту компаний интеллектоёмких сфер деятельности, а также его необходимость в условиях современной конкурентной среды. Выявлена прикладная и научная актуальность развития данной темы. Проанализированы проблемы интеллектоёмких компаний в области управления брендом. Рассмотрен инструмент для развития внутреннего брендинга в интеллектоёмких компаниях – политика внутреннего брендинга. Даны уточнения рассматриваемым понятиям «внутренний брендинг», «внутренний бренд», «политика внутреннего брендинга». Также рассмотрены особенности и отличительные характеристики объекта исследования – интеллектоёмких компаний. В статье приведены результаты эмпирических исследований на предмет отношения профессиональной аудиторией к рассматриваемым понятиям, а также на предмет наличия и формирования политики внутреннего брендинга в компаниях, особенностях задач различных типов сотрудников. На основании выявленных признаков приведена типология подходов к формированию политики внутреннего брендинга. Рассмотрены подходы к формированию политики, отличающиеся по характеру формирования, а именно естественный и целенаправленный. Также были выявлены подходы, классифицирующиеся по содержанию политики, такие как когнитивный, эмоциональный и материальный. Автором рассмотрены особенности политики внутреннего брендинга, а также ее внедрения. В статье рассмотрен целостный подход к внедрению политики внутреннего брендинга в интеллектоёмких компаниях, образуя систему. Представлена схема внедрения политики внутреннего брендинга. Выявлены минимальные условия для внедрения политики внутреннего брендинга в интеллектоёмкие компании. Приведены возможные результаты, которые могут быть достигнуты компаниями при системном и комплексном использовании политики внутреннего брендинга. Предложена комплексная система показателей оценки результатов проведения политики внутреннего брендинга, которая состоит из бизнес-показателей, поведенческих и показателей, отвечающих за конкретные решения по внедрению. На основании выявленных особенностей, характеристик и типологии политики внутреннего брендинга, а также вспомогательных элементов был развит инновационный подход к управлению брендами интеллектоёмких компаний.

Ключевые слова: внутренний брендинг, внутренний бренд, политика внутреннего брендинга, интеллектоёмкие компании, интеллектоёмкие сотрудники, стратегический подход, развитие внутреннего брендинга, инновации

AN INNOVATIVE APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF INTERNAL BRANDING IN INTELLECT-INTENSIVE COMPANIES: IMPLEMENTATION AND EVALUATION

D. Solovieva¹, L. Girsh¹

¹ITMO University

Corresponding authors: lindagirsh@gmail.com

Article info:

Received 05.06.2020, accepted 30.06.2020

Article in Russian

For citation: D. Solovieva, L. Girsh. An innovative approach to the development of internal branding in intellect-intensive companies: implementation and evaluation. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2020. No. 2. pp. 54–61.

Abstract: The article discusses the concept of internal branding as an innovative approach to brand management of companies in intellect-intensive areas of activity, as well as its necessity in a modern competitive environment. Applied and scientific relevance of the development of this topic. The problems of intellect-intensive companies in the field of brand management are analysed. The tool for the development of internal branding in intellect-intensive companies is considered – the policy of internal branding. Clarifications are given to the concepts of «internal branding», «internal brand», and «internal branding policy». Also considered are the features and distinctive characteristics of the object of study – intellect-intensive companies. The article presents the results of empirical research on the subject of the attitude of a professional audience to the concepts under consideration, as well as on the existence and formation of an internal branding policy in companies, the characteristics of the tasks of various types of employees. Based on the identified signs, a typology of approaches to the formation of the policy of internal branding is given. The approaches to the formation of policies that differ in the nature of the formation, namely, natural and purposeful, are considered. It also identified approaches that are classified by policy content, such as cognitive, emotional, and material. The author considers the features of internal branding policy, as well as its implementation. The article considers a holistic approach to the implementation of internal branding policies in intellect-intensive companies, forming a system. The scheme of introducing internal branding policy is presented. The minimum conditions for the implementation of internal branding policies in intellect-intensive companies have been identified. Possible results that can be achieved by intellect-intensive companies with a systematic and integrated use of internal branding policies are presented. A comprehensive system of indicators for assessing the results of the internal branding policy is proposed, which consists of business indicators, behavioural and indicators responsible for specific implementation decisions. Based on the identified features, characteristics and typology of internal branding policy, as well as auxiliary elements, an innovative approach to brand management of intellect-intensive companies was developed.

Keywords: internal branding, internal brand, internal branding policy, intellect-intensive companies, intellect-intensive employees, strategic approach, development of internal branding, innovation.

Введение. В условиях нестабильной экономической ситуации, растущей глобализации, стремительного развития технологий, а также массового перехода компаний в онлайн-среду, конкуренция между интеллектоёмкими компаниями становится более интенсивной. Динамизм и взаимозависимость бизнес-процессов формируют новую реальность, где возможность конкуренции возникает между компаниями разных размеров, стран и разного количества ресурсов. В результате этого в интеллектоёмких компаниях растёт необходимость формирования сильного внутреннего бренда. Тема внутреннего брендинга становится популярной, поскольку представляет возможность получения дополнительного конкурентного преимущества [1]. Однако несмотря на растущую популярность, внутренний брендинг – явление новое и его различные аспекты на сегодняшний день до конца не изучены.

Постановка задачи (цель исследования). Цель работы – рассмотреть новый подход к бренд-менеджменту, выявить особенности внутреннего брендинга для интеллектоёмких компаний, обратить внимание на инструмент развития внутреннего брендинга в компаниях – политику внутреннего брендинга, проанализировать подходы к ее

формированию, а также рассмотреть внедрение и оценку политики внутреннего брендинга.

Методы и материалы исследования. Исследование проводилось эмпирическим и теоретическим путем и включало в себя: кабинетное исследование (традиционный анализ документов: аналитические отчеты, обзоры СМИ, профессиональные сайты, журналы и литература), а также полевое исследование. В том числе:

– опрос экспертов маркетинга и брендинга различных маркетинговых агентств Москвы и Санкт-Петербурга (квотированная выборка 26 человек) для разработки понятийного аппарата, понимания развития отрасли внутреннего брендинга, трендов. Из опроса выяснилось, что большинство испытывают сложности при разработке стратегии внутреннего брендинга в основном из-за отсутствия единой методологии;

– скрытое неформализованное наблюдение за сотрудниками интеллектоёмких компаний (7 компаний) с целью изучить поведенческие паттерны интеллектоёмких сотрудников, выявить влияние внутреннего брендинга компании на поведение сотрудников;

– глубинные интервью с руководителями компаний, топ-менеджментом для выявления

потребностей компаний в развитии внутреннего брендинга (14 респондентов);

– глубинные интервью с сотрудниками различных компаний (квотированная выборка 31 респондент) с целью сегментирования потребителей внутреннего брендинга;

– количественный опрос сотрудников разных компаний, сфер деятельности, профессий и должностей: исследование поведенческих, социальных различий, влияния статуса и типа должности на стиль жизни, влияния обучения и внутреннего бренда на поведение сотрудников (101 респондент).

Обзор литературы. На данный момент уровень развития внутреннего брендинга в России ниже, чем за рубежом. Это видно по работам, появляющимся в основном в зарубежных изданиях с 2000 годов без перевода на русский язык (J. Joseph, N. Ind, N. MacLaverly, H. Oddie, D. Munslow). Работы российских авторов (С. Юрова, В. Андрюшин) существуют в рамках интернет-статей и крайне ограничены. Для российских реалий тема внутреннего брендинга только начинает развиваться, поэтому российских исследований крайне мало, а, значит, методические вопросы формирования и развития внутреннего брендинга недостаточно изучены.

Теоретической и методологической основой работы выступают разработки российских и зарубежных авторов в области стратегического бренд-менеджмента (К. Л. Келлер, Ф. Котлер, Д. Аакер), HR-брендинга (Н. Осовицкая, О. Бруковская), внутреннего брендинга (J. Joseph, N. Ind), внутреннего маркетинга и корпоративной культуры (Л. Бок, К. Куинн, Л. Болмэн). Информационная база работы формируется из материалов периодических печатных изданий, специализированных интернет-ресурсов, собственных исследований автора.

Значимость результатов работы заключается в развитии инновационного подхода к определению внутреннего брендинга, изучении применения инструментов развития внутреннего брендинга в рамках интеллектуальных компаний.

Полученные результаты.

Понятие внутреннего брендинга: научная и прикладная актуальность. В результате экспертного опроса представителей практиков отечественного брендинга и

маркетинга на тему внутреннего брендинга было выявлено, что термин не используется в полной мере в рассматриваемой отрасли, существует ложное представление о внутреннем брендинге и подмена понятия на смежные – HR-брендинг и корпоративный брендинг. Мы предполагаем, что рассматриваемые понятия некорректно объединять в одно, поскольку они имеют разные цели, аудиторию и подход. Более того, рассматриваемое нами понятие «внутренний брендинг» имеет право на существование и является надстройкой, объединяющим понятием для HR-бренда, корпоративного и личного бренда руководителя. Внутренний брендинг предполагает систему формирования и развития отношений между брендом и целевыми группами компании, генерацию внутреннего кода бренда, который основывается на разделении единых ценностей, установок, действий. При этом внутренний брендинг влияет на развитие внешнего бренда компании [3].

Также прикладная необходимость развития темы внутреннего брендинга обусловлена результатами интервью с представителями руководства и топ-менеджмента интеллектуальных компаний (отрасли ИТ, биотехнологии, образование, телекоммуникации, маркетинг). Респонденты отмечали важность развития единого комплекса ценностей и его трансляции на целевые группы, поскольку на сегодняшний день конкурентоспособность компании на рынке в меньшей степени зависит от превосходства бизнес-идеи, ресурсов и рекламы, и в большей – от людей, которые генерируют бренд, создают продукты и развивают компанию изнутри. Таким образом, аспекты поведенческого подхода к брендингу и рассмотрение сотрудников как капитал легли в основу нашей трактовки понятия внутреннего бренда, определяя его как совокупность ценностей, смыслов, истории, репутации компании, а также впечатление, которое бренд производит на целевые группы. Также были отмечены проблемы, с которыми сталкиваются компании в рамках реализации положений внутреннего брендинга: неясность оценки проводимых мероприятий, сложность трансляции ценностей внутренним аудиториям, отсутствие вовлеченности сотрудников в развитие компании. Таким образом, возникает сразу несколько положений по

необходимости внедрения внутреннего брендинга в компаниях.

Во-первых, рассматривая бренд как целостное явление возникает потребность в управлении его внутренним и внешним образом. Усилия по управлению брендом выигрывают от внутренних программ брендинга и трансляции ценностей внутри компании.

Во-вторых, модель внутреннего управления брендом не может быть обособленной и предполагает взаимодействие как отделов HR, обучения, развития, так и программ развития корпоративной культуры, лидерства, сотрудников [7].

В-третьих, сотрудники, будучи ключевыми посредниками между брендом компании и целевыми группами, являются лучшими живыми трансляторами обещаний и ценностей бренда, позволяя компании привлекать и обеспечивать лояльность клиентов и заинтересованных сторон.

Важно отметить, что, хотя внутренний брендинг и является мощным способом идентификации поведения бренда, необходимо понимать, что его реализация должна быть согласована со всеми членами организации, которые участвуют в совместном построении бренда [8]. Таким инструментом регуляции как положений бренда, так и программ обеспечения трансляции нужных обещаний может быть политика внутреннего брендинга.

Инструмент развития внутреннего брендинга – политика внутреннего брендинга. Рассматривать политику внутреннего брендинга как инструмент формирования, развития внутреннего бренда и управления им стоит с точки зрения синтеза элементов, ее определяющих: план, нормативный документ и процесс. Политика сочетает в себе задокументированные положения об индивидуальности бренда для заинтересованных аудиторий; цели, которые ставит перед собой компания; план, определяющий средства и инструменты для достижения этих целей, а также этапы ее внедрения и систему оценочных показателей. Таким образом, задача политики внутреннего брендинга – выстроить смысловое, ценностное поле бренда изнутри. Ее можно рассматривать как инновационный инструмент для управления брендингом компании для создания, поддержания или изменения курса бренда. Также она представляет

собой часть общей политики бизнеса и описывает совокупность ценностей, корпоративных правил, взглядов и стремлений компании в отношении бренда.

Важным дополнением к вышесказанному является тот факт, что мы определяем политику внутреннего брендинга как сформированную целостную систему в отношении бренда компании. Политика не должна выстраиваться стихийно или хаотично на уровне ожидания или восприятия бренда. Важно выстроить систему, которая будет подталкивать компанию к естественному развитию.

Выражаться политика внутреннего брендинга может в принятом компанией документе, включающем в себя платформу бренда, информацию о истории компании, основных определяющих и вдохновляющих идеях бренда; документе, фиксирующем рамки корпоративной культуры, нормы и правила, а также описывающем стратегию развития компании посредством внутреннего брендинга. Цель политики внутреннего брендинга – формирование, установление и развитие правильного образа бренда и его уникальных ценностей у целевых групп. Отсутствие политики внутреннего брендинга не позволяет компаниям в полной мере расти, а отсутствие четкого плана мероприятий определяет неоправданные и непредвиденные расходы.

Анализ объекта исследования. Важно сказать, что объектом исследования выступают интеллектоёмкие компании. Так как мы рассматриваем человеческий капитал как фактор развития компании, то необходимо отметить, что он представляет собой совокупность человеческих, организационных и экономических составляющих и включает в себя нематериальные ресурсы, знания, интеллектуальный и управленческий труд. Таким образом, интеллектоёмкость компании напрямую определяется интеллектуальным потенциалом ее сотрудников. Стоит сказать, что интеллектоёмкость сотрудников связана с высокими аналитическими навыками и нетривиальными задачами, требующими творческого решения, таких как поиск новых средств, методов или технологий [14, 15, 16]. Интеллектуальные работники отличаются от традиционных тем, что в меньшей степени затрачивают физические усилия на работу, и в большей – умственные активы, включающие

в себя способности, знания и навыки. Часто результатом такого труда являются объекты интеллектуальной собственности компаний. Сферы деятельности интеллектоёмких компаний могут быть различными: телекоммуникации, информационные технологии, финансовые технологии, образование, маркетинг, биотехнологии и другие.

Выделим свойства, позволяющие компаниям иметь статус интеллектоёмких: интеллектоёмкие сотрудники представляют для компании особое значение, создавая для нее объекты интеллектуальной собственности и авторского права; наличие сотрудников, решающих нетиповые, требующие интеллектуальных затрат, задачи; интеллектоёмкие сотрудники лидируют по значимости своего вклада в получение прибыли и долгосрочного развития компании; в интеллектоёмких компаниях высокий процент использования нематериальных активов по отношению к материальным [13].

Также был проведен опрос сотрудников различных должностей и сфер деятельности. Опрос подтвердил теорию Йенса Расмуссена о классификации задач сотрудников, в которой индивидов делят на 3 категории по их отношению к выполняемым на рабочем месте задачам: «знания», «навыки», «правила». Данная теория классификации задач легла в основу рассмотрения подходов к формированию политики внутреннего брендинга, поскольку результаты опроса подтвердили, что разные группы сотрудников испытывают

разное отношение к ценностям компаний, своему труду и развитию, а также развитию компании.

Подходы к формированию политики внутреннего брендинга. Основываясь на эмпирическом анализе практического использования элементов внутреннего брендинга компаниями (в частности, был проведен анализ коммуникаций интеллектоёмких компаний), удалось выявить два подхода к формированию политики внутреннего брендинга:

1. Естественный или стихийный. Характеризуется бессистемным принятием целей внутреннего брендинга, часто нет опоры на исследования. Такой подход определяет интуитивное видение бренда и ведения бизнеса собственниками.

2. Целенаправленный. Подход предполагает системное принятие решений по проектированию, формированию и развитию политики внутреннего брендинга. В рамках подхода используются аналитические данные, стратегии развития бизнеса, целевые показатели.

Помимо рассмотренных двух подходов, стоит выделить еще три, которые отражают само содержание ведения политики. Они могут быть рассмотрены в рамках естественного или целенаправленного формирования политики внутреннего брендинга. Подходы отражают методы мотивации, используемые компаниями: материальный, эмоциональный и когнитивный (Рисунок 1).



Рисунок 1. Подходы к формированию политики внутреннего брендинга

Различия данных подходов к формированию политики внутреннего брендинга заключаются в природе восприятия бренда целевыми группами: сопоставление с вещами, эмоциями или интеллектом. С точки зрения интеллектоёмких компаний необходимо рассматривать когнитивный подход к формированию политики, поскольку данный подход отражает ценность аудитории в развитии и характеризует сотрудников как полноправных создателей бренда.

Внедрение политики внутреннего брендинга. Внедрение политики внутреннего брендинга интеллектоёмкими компаниями подразумевает под собой формирование и

трансляцию системы внутреннего брендинга, начиная от стратегических решений по смысловому наполнению бренда, заканчивая конкретными коммуникационными решениями. Внедрение политики внутреннего брендинга – это непрерывный и долгосрочный процесс. Он требует слаженной работы, соблюдения системности, постоянного контроля и активного реагирования со стороны проектной группы. Постоянное проведение отдельных решений, создание правильных условий и анализ результатов поможет выстроить грамотный процесс вовлечения в бренд (Рисунок 2).

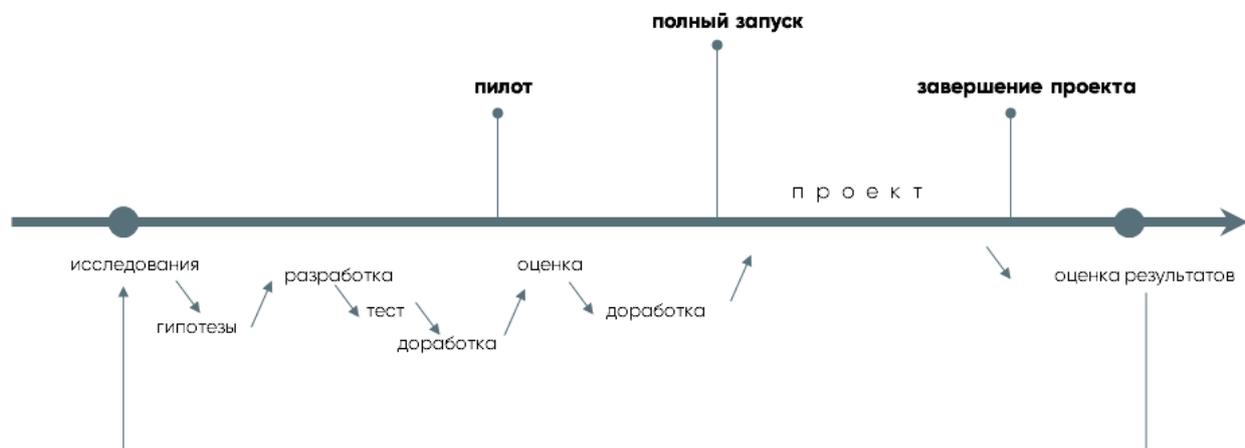


Рисунок 2. Схема внедрения политики внутреннего брендинга

Поскольку система предполагает под собой взаимосвязь элементов внешней и внутренней среды, необходимо постоянно тестировать новые сообщения и инструменты, а также наблюдать за реакцией аудитории на разных этапах развития компании. Необходимо убедиться, что целевые группы реагируют на предложенные активности и считают смыслы бренда правильно.

Минимальными условиями для внедрения политики внутреннего брендинга являются наличие стратегии компании, непротиворечивость стилей управления и базовая лояльность сотрудников. Внедрение политики внутреннего брендинга в интеллектоёмких компаниях позволяет заложить основу для долгосрочных результатов, а именно, сформировать единое понимание ценностей и целей, укрепить имидж компании, развить корпоративную культуру и повысить вовлечен-

ность сотрудников в бизнес-процессы.

Оценка результатов проведения политики внутреннего брендинга. Основываясь на поведенческом подходе к внутреннему брендингу и оценке результатов проведения политики, следует помнить, что для получения новых результатов необходимо создавать новый опыт, а также формировать новые убеждения, таким образом можно вывести аудиторию на новые действия по отношению к бренду. Взаимосвязь элементов будет формировать новую ценностную культуру в организации, направленную на достижение нового результата. Нами предлагается оценка результатов внедрения политики внутреннего брендинга с точки зрения трех групп показателей: результатов бизнеса, поведенческих результатов и результатов конкретных проводимых компанией решений.

Бизнес-показатели включают в себя оценку финансовой выгоды от внедрения политики внутреннего брендинга. Оценка имеет косвенное значение, поскольку складывается из различных показателей. Например, для внутреннего брендинга можно рассматривать следующие: ROI – разница между полученной на выходе прибылью и инвестициями в политику на входе; отслеживание текучки кадров – сравнение соотношения процента уволившихся сотрудников до и после внедрения программ политики внутреннего брендинга; количество разработок R&D – сравнение количества и качества разработок до и после внедрения политики внутреннего брендинга.

Поведенческие показатели эффективности заключаются в оценке нематериальных выгод для бренда. Такими показателями могут быть:

1. NPS (оценка уровня лояльности к бренду). Помогает определить приверженность к бренду и его изменение после проведения ряда решений по внутреннему брендингу.

2. Самооценка сотрудника. Предполагает самостоятельную рефлексию участника отношений и оценку ощущений от бренда.

3. Наблюдение. Эмпирический метод анализа поведения сотрудников. Поведение сотрудников может быть оценено руководителями отделов или компаний, а также ответственными за внутренний брендинг.

4. Оценка действий сотрудников. В данном случае важно не просто наблюдать за поведением, но и оценивать действия сотрудников, появились ли новые паттерны или исчезли ли устоявшиеся.

Список литературы:

1. J.A. Caster, D. Linnes. Internal branding in multinational firms // A gap analysis of internal stakeholder perceptions. 2013. Available at: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:626556/fulltext01.pdf> (in Eng)
2. N. Ind. Branding inside out: internal branding in theory and practice. *Kogan Page Ltd (GB)*. 2017. 209 p. (in Eng)
3. J. Joseph. Internal branding – growing your brand from within. *The Brand Theatre Pte Ltd*. 2012. 172 p. (in Eng)

5. Оценка «влиятелей». Данная оценка происходит также посредством наблюдения, однако оценивают сотрудника «агенты влияния», которые находятся наравне с ним и продвигают ценности бренда во внутренней среде компании.

6. Оценка по данным social listening сервисов. Такие сервисы сбора данных оценивают образ, отзывы и комментарии по отношению к бренду.

Следующий блок показателей – оценка результатов конкретного решения. Данная оценка зависит от поставленной перед разработчиками решений задачи и служат в основном для контроля за ходом их внедрения. Например, количество людей, посетивших курс или мероприятие, количество отзывов, скачиваний и другие.

Таким образом, в рамках работы было развито видение инновационного подхода к управлению брендами интеллектоёмких компаний посредством предложения внедрения политики внутреннего брендинга.

Выводы, направления дальнейших исследований. В результате исследования уточнены аспекты внутреннего брендинга, предложен новый инструмент для реализации положений внутреннего брендинга компаний, рассмотрены особенности интеллектоёмких компаний, предложены модели внедрения политики внутреннего брендинга в компании, а также комплексная система оценки. Дальнейшие исследования будут направлены на выявление маркетинговой, а также управленческой составляющей политики внутреннего брендинга в интеллектоёмких компаниях.

References:

1. J.A. Caster, D. Linnes. Internal branding in multinational firms // A gap analysis of internal stakeholder perceptions. 2013. Available at: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:626556/fulltext01.pdf>
2. N. Ind. Branding inside out: internal branding in theory and practice. *Kogan Page Ltd (GB)*. 2017. 209 p.
3. J. Joseph. Internal branding – growing your brand from within. *The Brand Theatre Pte Ltd*. 2012. 172 p.

4. J. Kapferer. New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. *Kogan Page 4th ed.* 2004. 576 p. (in Eng)
5. S. Lloyd. Branding from the inside out. *Business Review Weekly*. 2002. No. 10. Vol. 24. pp. 64–66. (in Eng)
6. G. Martin, P. Beaumont. Branding and people management : what's in a name? *London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*. 2003. 38 p. (in Eng)
7. A. Mazzei, S. Ravazzani. A holistic model of behavioural branding: The role of employee behaviours and internal branding. *Micro & Macro Marketing*. 2015. No. 2. Vol. 24. pp. 235–257. (in Eng)
8. A. Mazzei, S. Ravazzani. Internal branding and employee brand consistent behaviours: The role of enablement-oriented communication. *Mercati & Competitività, forthcoming*. 2016. (in Eng)
9. A. Mei-Pochtler, R. Strack, W. Sokolowski, C. Kanitz, M. Dederl One branding: uniting the employee, corporate, and product experience. *BCG*. 2014. (in Eng)
10. M. Parth. Investing in your employees is the smartest business decision you can make. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/315095> (in Eng)
11. M. Schultz, Y.M. Antorini, F.F. Csaba. Corporate branding – Purpose/People/Process: towards the second wave of corporate branding. *Copenhagen Business School Press*. 2005. (in Eng)
12. J. Simi. Strategic perspective of internal branding: a critical review. *European Journal of Business and Management*. 2014. No. 34. Vol. 6. (in Eng)
13. Андреева Т.Е., Юртайкин Е.Е., Солтицкая А.Е. Практика развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных сотрудников // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2016. № 34. Т. 4. С. 7–11.
14. Дуденкова Ю.А., Воробьев О.В., Дедус Ф.Ф., Федорищенко К.С. Методика расчета оценки эффективности нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности // Экономика. Право. Инновации. 2017. № 1 (3). С. 22–25.
15. Резанович Е.А., Горшенин В.П. Обучение персонала как средство преодоления экономического кризиса на предприятии // Фундаментальные исследования. 2015. № 12 (5). С. 1041–1045. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39675>
16. Тихомирова О.Г., Севостьянова А.А. Роль фриланса в отраслях креативной индустрии // Экономика. Право. Инновации. 2019. № 4. С.10–17.
4. J. Kapferer. New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. *Kogan Page 4th ed.* 2004. 576 p.
5. S. Lloyd. Branding from the inside out. *Business Review Weekly*. 2002. No. 10. Vol. 24. pp. 64–66.
6. G. Martin, P. Beaumont. Branding and people management : what's in a name? *London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*. 2003. 38 p.
7. A. Mazzei, S. Ravazzani. A holistic model of behavioural branding: The role of employee behaviours and internal branding. *Micro & Macro Marketing*. 2015. No. 2. Vol. 24. pp. 235–257.
8. A. Mazzei, S. Ravazzani. Internal branding and employee brand consistent behaviours: The role of enablement-oriented communication. *Mercati & Competitività, forthcoming*. 2016.
9. A. Mei-Pochtler, R. Strack, W. Sokolowski, C. Kanitz, M. Dederl One branding: uniting the employee, corporate, and product experience. *BCG*. 2014.
10. M. Parth. Investing in your employees is the smartest business decision you can make. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/315095> (in Eng)
11. M. Schultz, Y.M. Antorini, F.F. Csaba. Corporate branding – Purpose/People/Process: towards the second wave of corporate branding. *Copenhagen Business School Press*. 2005.
12. J. Simi. Strategic perspective of internal branding: a critical review. *European Journal of Business and Management*. 2014. No. 34. Vol. 6.
13. Т. Андреева, Е. Юртайкин, А. Солтицкая, Personnel development practice as a tool for attracting, motivating and retaining intellectual employees. *Vestnik Sankt-Petersburgsogo universiteta*. 2016. No. 34. Vol. 4. pp. 7–11. (in Rus)
14. J. Dudenkova, O. Vorobyev, F. Dedus, K. Fedorishchenko. Calculation of efficiency evaluation of goodwill and objects of intellectual property. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2017. № 1 (3). С.22–25. (in Rus)
15. E. Rezanovich, V. Gorshenin. Personnel training as a means of overcoming the economic crisis at the enterprise. *Fundamentalniye issledovaniya*. 2015. No. 12 (5). pp. 1041–1045. Available at: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39675> (in Rus)
16. O. Tikhomirova, A. Sevostyanova .The role of freelance in the creative industry fields. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2019. No. 4. pp. 10–17. (in Rus)