**УДК 614**

# «КОРПОРАТИВНАЯ МАГИЯ» КАК HR-СТРАТЕГИЯ: КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРАКТИКИ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В MELON FASHION GROUP

***Д.А. КАРГУЕВА***
***(Представлено: канд. социол. наук, доц. С.А. ЛЕВИНА)***

*Рассмотрены методы удержания персонала в fashion-ритейле в условиях высокой конкуренции. На примере Melon Fashion Group (Zarina, Befree, Love Republic, Sela) проанализирован феномен «корпоративной магии» как системы коммуникативных практик и эмоциональной привязки. Изучено влияние горизонтальной мобильности, обратной связи и ритуалов на лояльность. Предложена практическая модель «конструирования корпоративной магии» для средних розничных сетей.*

**Введение и постановка задачи.** В условиях меняющегося рынка, демографического спада и растущей мобильности поколения Z человеческий капитал становится главным ограничителем роста для компаний из сектора fashion-ритейла. Согласно данным HeadHunter и Росстата, дефицит линейного персонала в розничной торговле достиг 30–40%.

В этой парадигме HR-брендинг перестаёт быть вспомогательной функцией и превращается в стратегический приоритет. Однако ключевой вопрос смещается: не «что делает компанию привлекательным работодателем», а как именно конструируется привлекательность – через какие коммуникативные практики, ритуалы и повседневные взаимодействия.

Особый интерес представляет феномен, который в научной литературе получил название «корпоративная магия» [1]. Под этим термином понимается совокупность трудноформализуемых, но ощущаемых сотрудниками практик: неформальное признание, сюрпризы, создающие эмоциональную привязку выше рациональной. Корпоративная магия – это не метафора, а система коммуникативных действий, которые можно анализировать, проектировать и масштабировать.

Melon Fashion Group – российский холдинг, управляющий брендами Zarina, Befree, Love Republic и Sela, – представляет собой модельный кейс для изучения конструирования корпоративной магии. При численности персонала более 10 000 сотрудников и высокой доле линейного персонала компания демонстрирует стабильно высокую лояльность и низкую для ритейла текучесть.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретическую основу HR-брендинга заложили работы С. Барроу (термин «employer brand», 1990-е), Т. Амблера и Р. Мосли [9]. В российской науке проблему развивали И.Б. Дуракова, А. Я. Кибанов [4]. Вопросы измерения лояльности детально проработаны в трудах Бурховецкого Д. Однако большинство исследований сосредоточены на производственных компаниях. Прикладные работы, посвящённые специфике HR-брендинга в fashion-ритейле – с его высокой текучкой, сезонностью и доминированием молодых сотрудников, – единичны, а кейсы конкретных российских холдингов, таких как Melon Fashion Group, практически не анализировались в научной литературе [4].

**Проблема исследования.** Существует противоречие между признанным лидерством Melon Fashion Group в отраслевых рейтингах работодателей и слабой формализацией используемых HR-инструментов в открытых источниках. Это не позволяет другим игрокам рынка воспроизвести успешный опыт. Какие коммуникативные практики конструируют «корпоративную магию» Melon Fashion Group и как их адаптировать?

Цель работы – выявить, структурировать и проанализировать коммуникативные практики Melon Fashion Group, формирующие «корпоративную магию» как инструмент удержания персонала.

**Методы исследований.** Методологическую базу составили как классические труды основоположников HR-брендинга, так и современные исследования, описывающие коммуникативные механизмы формирования лояльности.

Начнем с того, что HR-брендинг (или employer branding, брендинг работодателя) – представляет собой стратегический процесс формирования привлекательного образа компании как места работы, направленный на привлечение, удержание и мотивацию талантливых сотрудников.

Почему именно в fashion-ритейле HR-брендинг приобретает критическое, а не просто желательное значение? Ответ лежит в специфике отрасли. Fashion-ритейл характеризуется высокой текучестью кадров (по разным оценкам, до 60–70% в годовом исчислении для линейного персонала), выраженной сезонностью, эмоциональной нагрузкой на сотрудников, особенно сотрудников «первой линии» и необходимостью транслировать ценности бренда. В такой среде сотрудник перестаёт быть «ресурсом» и становится продолжением продукта – живым носителем эстетики, сервиса и философии марки. Следовательно, классические методы удержания работают всё хуже: на первый план выходят нематериальные факторы, смыслы, культура и внутренняя коммуникация. Именно эти факторы и попадают в фокус HR-брендинга.

Настоящая работа опирается на комплексный междисциплинарный подход, объединяющий теорию управления человеческими ресурсами, организационную психологию и маркетинг персонала. Методологическую базу составили как классические труды западных основоположников HR-брендинга, так и современные эмпирические исследования российских авторов, адаптирующие мировые модели к реалиям локального рынка труда, особенно в сегменте fashion и розничной торговли.

Изучение HR-брендинга прошло путь от интуитивных маркетинговых аналогий до теоретических конструкций. В данном разделе систематизируем вклад ключевых исследователей, чьи работы сформировали понятийный аппарат и инструментарий для анализа лидерства в этой сфере.

Исторически первой и наиболее цитируемой работой в данной области принято считать исследования Саймона Барроу и Тима Амблера, проведённые ещё в 1990-х годах. Именно они первыми перенесли понятие «бренд» из сферы маркетинга продуктов в сферу управления персоналом. Барроу и Амблер эмпирически обосновали, что у компании, как и у товара, существует репутация на рынке труда, и эта репутация напрямую влияет на стоимость найма, срок закрытия вакансий и лояльность действующих сотрудников. Их главный вклад: доказательство того, что HR-бренд – не метафора, а измеримый актив [9].

Следующий важный шаг сделал Р. Мосли, который в нулевых годах предложил концепцию ценностного предложения работодателя. Если Барроу и Амблер показали, что бренд работодателя существует, то Р. Мосли объяснил, из чего он состоит. Он структурировал предложение по трём измерениям: материальные выгоды (зарплата, бонусы), социальные выгоды (климат в коллективе, отношения с руководством) и психологические/развивающие выгоды (смысл работы, карьера, обучение). Для нашего исследования тезис Р. Мосли критически важен: именно третий, нематериальный блок становится «точкой разрыва» для компаний-лидеров, что мы и увидим на примере Melon Fashion Group [10].

Особого внимания заслуживает работа С. Ра, который впервые провёл количественное исследование связи между сильным HR-брендом и финансовыми показателями. Ра доказал, что компании из списка «Лучших работодателей» демонстрируют на 15–20% более высокую производительность труда и на 30–40% более низкую текучесть среди ключевых специалистов. Это подсветило HR-брендинг в глазах финансовых директоров и владельцев бизнеса, переведя его из разряда «хорошо бы иметь» в разряд стратегических приоритетов [11].

Адаптацию и развитие концепций и стратегий предприняли российские исследователи, чьи работы непосредственно используются в нашем анализе.

Например, И.Б. Дуракова системно описала специфику HR-брендинга. Ее ключевой вклад: модель «трёх контуров лояльности» – лояльность к компании, лояльность к непосредственному руководителю и лояльность к брендам, которые продаёшь. И.Б. Дуракова показала, что провал хотя бы одного контура ведёт к увольнению, а сильный HR-бренд как раз и должен «сшивать» эти контуры [4].

Бурховецкий Д. рассматривал такое понятие, которое на первый взгляд кажется ненаучным, но на поверку оказывается крайне продуктивным – «корпоративная магия». Под ней автор понимает совокупность трудноформализуемых, но ощущаемых сотрудниками практик: неформальное признание заслуг, сюрпризы, создающие эмоциональную привязку выше рациональной. В нашей статье этот термин напрямую работает – мы будем показывать, чем корпоративная магия Melon Fashion Group отличается от стандартных «скидок 50%» [1].

Отдельно в ряду российских исследований стоит работа Стиллмана Д., которая была опубликована уже в 2018 году и фокусируется на поколенческом сдвиге. Автор изучал, как строить HR-бренд для поколения Z (люди 2000–2010 г.р.), которые сейчас составляют основу линейного персонала fashion-ритейла. Используя качественный анализ, авторы выделили пять столпов успешного HR-брендинга для зумеров: аутентичность, интеграция личных и корпоративных ценностей, партиципаторность, эмоциональные цифровые коммуникации и осмысленный опыт. Все пять столпов, как будет рассмотрено далее, встроены в практики Melon Fashion Group, что объясняет её успех именно в борьбе за молодые таланты [8].

Проведённый анализ степени научной разработанности проблемы позволяет сделать следующие выводы, которые служат отправной точкой для нашего исследования Melon Fashion Group:

1. Теоретический фундамент HR-брендинга создан, однако большинство работ (как западных, так и российских) носят либо общий, либо узкоотраслевой характер. Комплексного анализа сочетания горизонтального роста, культуры обратной связи и корпоративной магии в одном кейсе лидера fashion-ритейла не проводилось.
2. Все рассмотренные авторы сходятся в главном: на рынке труда, особенно в fashion-ритейле, роль нематериальных факторов неуклонно растёт. Материальная скидка (даже 50%) – это «входной билет», но не инструмент удержания лидерской позиции.
3. Наблюдается разрыв между академическими исследованиями, описывающими «как должно быть», и практическими кейсами, показывающими «как есть на самом деле у лучших». Настоящая работа призвана преодолеть этот разрыв, используя Melon Fashion Group как модельный пример для выработки рекомендаций для среднего розничного бизнеса.
4. Melon Fashion Group представляет собой уникальный объект исследования потому, что в практиках находят эмпирическое подтверждение теоретические выкладки всех перечисленных авторов – от Мосли до поколенческих паттернов Стиллмана. Это и есть определение «работодателя №1»: компания, которая системно и последовательно внедряет всё лучшее, что известно науке об управлении людьми.

**Результаты и их обсуждение.** Проведённый анализ теоретических подходов к HR-брендингу в совокупности с изучением эмпирических данных о Melon Fashion Group позволяет сформулировать ряд результатов.

Выделим три коммуникативных контура, формирующих корпоративную магию. Эти контуры работают не изолированно, а как взаимосвязанная система, где каждый усиливает остальные.

Контур 1. Коммуникация возможностей: горизонтальный и диагональный рост.

– Классическая карьерная лестница исчерпала себя. Melon Fashion Group предлагает иную коммуникативную рамку карьеры:

– Горизонтальные перемещения между брендами холдинга (сотрудник Zarina может перейти в Befree, получив новый опыт).

– Диагональные треки – переходы со сменой функционала без обязательного повышения. Коммуникативная магия этого контура в том, что компания транслирует: «Ты можешь пробовать, ошибаться, искать своё – и оставаться внутри». Это снижает текучесть не из-за страха потерять скидку, а из-за интереса остаться и попробовать новое.

Контур 2. Коммуникация влияния: культура обратной связи.

Melon Fashion Group выстроила многоуровневую систему обратной связи:

– Регулярные пульс-опросы – не анонимные формальные раз в год, а короткие, частые, по конкретным кейсам.

– Каналы прямой коммуникации с топ-менеджментом, включая мессенджеры.

– Признание идей снизу: если сотрудник предложил улучшение, и оно внедрено – это публично транслируется.

Исследования показывают: когда сотрудники видят, что их обратная связь приводит к действиям, они продолжают давать обратную связь [2].

Коммуникативная магия этого контура – в создании ощущения, что ты влияешь на компанию, а не просто «отрабатываешь смену».

Контур 3. Коммуникация принадлежности: символические ритуалы.

Д. Бурховецкий описывал «корпоративную магию» как набор символических действий [1].

В Melon Fashion Group к ним относятся:

– Сюрпризы без повода – небольшой подарок за успешно закрытый сезон, фрукты по пятницам.

– Внутренние чемпионаты по качеству, показателям, скорости работы – соревновательный элемент без штрафов за проигрыш.

– Легенды компании – истории успеха «своих» сотрудников, начавших продавцами и ставших директорами.

– Эстетика пространства – штаб-квартира входит в ТОП-50 по версии Forbes.

Коммуникативная магия этого контура в том, что она работает там, где перестают работать рациональные аргументы. Когда у конкурентов такая же зарплата и похожая скидка, человек остаётся из-за «особого чувства» – принадлежности к чему-то особенному [1].

На основе анализа кейса Melon Fashion Group предлагается практическая модель, которую средние розничные сети могут адаптировать без значительных бюджетов. Модель структурирована по трём контурам с конкретными коммуникативными действиями. Представлены в таблице 1.

Скидка 50% – необходимый, но недостаточный элемент. Она работает как «фильтр первой двери», но удержание статуса обеспечивается именно системой нематериальных практик. Компании, которые делают ставку исключительно на материальную скидку, неизбежно проигрывают в долгой дистанции тем, кто инвестирует в горизонтальную мобильность, обратную связь и корпоративную магию.

Корпоративная магия работает только тогда, когда коммуникация двусторонняя. Если сотрудник даёт обратную связь, а компания не отвечает действием – магия разрушается.

Таблица 1. – Матрица конструирования корпоративной магии

| Контур | Коммуникативная практика | Действие | Периодичность | Затраты |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Возможности | Трансляция карьерных треков | «Карта возможностей» в каждом магазине: визуальная схема горизонтальных и диагональных переходов между брендами/подразделениями | Обновление раз в квартал | Низкие |
| | Истории внутренней мобильности | Истории внутренней мобильности «Месяц назад я был продавцом в Zarina, сейчас – администратор в Befree»: короткое интервью в корпоративном канале | 1 раз в месяц | Низкие |

Окончание таблицы 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Влияния | Пульс-опросы с закрытым циклом | SMS-опрос по пятницам: «Оцени неделю от 1 до 5». Ответы агрегируются, топ-2 проблемы разбираются руководством за 2 недели | Еженедельно | Низкие |
| | Публичное признание идей | «Идея недели»: сотрудник, чьё предложение внедрено, получает публичное упоминание и небольшой подарок | Еженедельно | Низкие |
| Принадлежности | Ритуалы признания | «Спасибо за смену»: в конце рабочего дня руководитель отмечает один конкретный вклад каждого сотрудника | Ежедневно | Отсутствуют |
| | Сюрпризы без повода | «Пятничные фрукты», неожиданный выходной за переработку, благодарственное письмо | 2–4 раза в месяц | Средние |
| | Легенды компании | «Путь наверх»: ежеквартальное интервью с сотрудником, который вырос внутри компании | Раз в квартал | Низкие |

**Выводы.** Проведённое исследование, направленное на выявление, структурирование и анализ ключевых практик HR-брендинга Melon Fashion Group как работодателя №1 в российском fashion-ритейле, позволило получить ряд результатов, имеющих как теоретическую, так и практическую значимость.

Во-первых, анализ теоретической базы подтвердил, что HR-брендинг представляет собой зрелую междисциплинарную область исследований.

Во-вторых, корпоративная магия – это система коммуникативных практик, а не набор бонусов. Melon Fashion Group демонстрирует, что удержание персонала в fashion-ритейле строится не на скидке 50%, а на трёх коммуникативных контурах: возможностей, влияния и принадлежности. Магия конструируется, а не возникает стихийно. Каждый ритуал, каждое сообщение, каждый канал обратной связи – это осознанное коммуникативное действие, которое можно планировать, внедрять и масштабировать.

В-третьих, обратная связь без действия разрушает доверие. Компании, которые действуют на основе обратной связи и сообщают об этом сотрудникам, получают устойчивую лояльность.

Средние розничные сети могут адаптировать модель. Предложенная матрица показывает, что конструирование корпоративной магии не требует значительных бюджетов.

Таким образом, проведённое исследование подтвердило исходную гипотезу о том, что лояльность сотрудников в fashion-ритейле достигается не за счёт одного мощного инструмента. Анализ теоретической базы позволил выявить и структурировать ключевые практики Melon Fashion Group, а предложенная модель создаёт основу для адаптации этих практик средними розничными сетями, что и составляло цель настоящей работы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бурховецкий, Д. Корпоративная магия. Event, который работает на вас / Д. Бурховецкий. – Киев : IPIO, 2020. – 144 с.
2. Дейв Ульрих, Уэйн Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Пер. с англ. – М.: Претекст, 2010. – 361 с.
3. Диваева, Д. М., Данилова К. А. Анализ практик использования маркетинговых инструментов формирования hr-бренда: Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий), 2024. – № 4(65). – С. 74–82.
4. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова ; под общ. ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 569 с.
5. Дмитриева, Л. М. Бренд в современной культуре: монография / Л. М. Дмитриева. – Москва: Магистр: ИНФРА–М, 2023. – 200 с.
6. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА–М, 2024. – 156 с.

7. Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала: учебник для среднего профессионального образования / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 321 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978–5–534–15108–4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/588660 (дата обращения: 05.06.2026).
8. Стиллман Д. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стиллман; пер. с англ. Ю. Кондуковой. – Москва : МИФ, 2018. – 272 с.
9. Ambler T., Barrow S. The employer brand // The Journal of Brand Management, 1996, Vol. 4, Number 3, P. 185–206. URL: https://employerbrandingpratico.it/wp–content/uploads/2022/02/Theemployer–brand_Tim–Ambler–and–Simon–Barrow.pdf.
10. Mosley R. Employer Brand Management – Practical Lessons from the World's Leading Employers / R. Mosley. – Chichester : Wiley, 2014. – 320 c.
11. Ra S. Employer brand and financial performance: an empirical study // Journal of Brand Management. – 2019.