

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

*На правах рукописи*

**Депелян Рузанна Амбарцумовна**

**Технология формирования  
внутреннего имиджа организации**

Специальность: 22.00.08 – «Социология управления»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

Москва – 2020

Работа выполнена на кафедре управления персоналом факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова

- Научный руководитель** – *Черняева Галина Владимировна, кандидат философских наук, доцент*
- Официальные оппоненты** – *Тавокин Евгений Петрович, доктор социологических наук, профессор, РТУ МИРЭА, институт экономики и права, профессор кафедры организационно-кадровой работы в органах государственной власти*
- Барков Сергей Александрович, доктор социологических наук, профессор, МГУ имени М.В. Ломоносова, социологический факультет, заведующий кафедрой экономической социологии и менеджмента*
- Тихонова Елена Викторовна, доктор социологических наук, профессор, Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина, Институт социальной инженерии, профессор кафедры социологии и рекламных коммуникаций*

Защита диссертации состоится «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г. в \_\_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета МГУ.22.02 Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, г. Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4 (корпус «Шуваловский»), факультет государственного управления, ауд. А 619.

E-mail: [msu.22.02@sra.msu.ru](mailto:msu.22.02@sra.msu.ru)

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова (Ломоносовский просп., д. 27).

Со сведениями о регистрации участия в защите в удаленном интерактивном режиме и с диссертацией в электронном виде также можно ознакомиться на сайте ИАС «ИСТИНА»: <https://istina.msu.ru/dissertations/253719705/>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат социологических наук



М.А. Малышев

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность темы исследования

Актуальность исследования технологии формирования внутреннего имиджа современной организации связана с поиском ресурсов повышения эффективности деятельности организаций в условиях глобализации информационного пространства, расширения интернет-коммуникаций, обострения демографических проблем, роста конкуренции на рынке труда в Российской Федерации. В связи с этим проблема формирования позитивного внутреннего имиджа в современных организациях подчас выходит на первый план, так как ее успешное решение позволяет более продуктивно создавать базу для реализации ряда актуальных управленческих задач: эффективнее управлять информационными потоками в организации; координировать интернет- и интранет-коммуникации персонала; способствовать повышению производительности и результативности труда; оптимизировать численность персонала, привлекая в нее наиболее квалифицированных, высокопрофессиональных, инновационно компетентных и эффективных сотрудников.

Представляя собой устойчивый, оценочный, преимущественно эмоциональный образ организации, складывающийся у ее сотрудников, внутренний имидж организации выполняет в управлении персоналом целый ряд важнейших функций. Он не только прямо влияет на формирование внешнего имиджа организации и успех работы в области маркетинга персонала, но и служит действенным мотиватором работы и организационного поведения сотрудников, их организационной приверженности, во многом определяет деловую и социальную эффективность деятельности организации в целом. Именно повышение такой эффективности является главной целью технологии формирования и внутреннего, и внешнего имиджа организации.

До сих пор не только руководители предприятий и учреждений, но и социологи, экономисты, маркетологи и другие специалисты не уделяют формированию внутреннего имиджа организации должного внимания. Этот процесс осуществляется преимущественно стихийно, фрагментарно, без опоры на научно разработанные технологии формирования внутреннего имиджа, что существенно снижает эффективность управления персоналом и организацией в целом.

Разработка и внедрение в практику управления организацией технологии формирования внутреннего имиджа позволяет более четко структурировать сложные социально-управленческие организационные процессы построения желаемого имиджа организации. Такая технология способствует гармонизации соотношения внешнего и внутреннего имиджа, планомерному, поэтапному вовлечению сотрудников в организационное строительство и расширению участия сотрудников в управлении организацией. Разработка и успешная реализация технологии формирования внутреннего имиджа способствует также эффективному внутрикорпоративному взаимодействию и диалогу между руководителями организации и персоналом.

Традиционно исследование имиджа организации в основном ограничивалось кругом проблем, связанных с формированием внешнего имиджа организации, а также имиджа руководителя организации, тогда как исследованию проблематики технологии формирования внутреннего имиджа организации и в зарубежной, и в отечественной научной литературе уделено очень мало внимания, практически нет специализированных научных исследований по данной тематике.

Внутренний имидж организации формируется, функционирует и изменяется в различных социальных системах: управления персоналом организации, управления организацией в целом, а также в системе формирования имиджа организации как единого, внутренне дифференцированного целого, куда входят тесно взаимосвязанные между собой внутренний и внешний имиджи. Этим обусловлены сложность исследования внутреннего имиджа и разработки технологии его формирования и необходимость комплексного подхода. Поэтому успешная разработка целостной, пригодной для практического применения

технологии формирования внутреннего имиджа организации возможна лишь как интеграция результатов полидисциплинарных научных исследований на базе теории и практики социологии управления.

Систематизация теоретических знаний, обобщение практического опыта в сфере управления имиджем организации и разработка технологии формирования внутреннего имиджа организации на основе подходов и принципов социологии управления являются необходимым и актуальным направлением современных научных исследований. В целом же актуальность темы диссертационного исследования определяется ее практической важностью, высокой значимостью для повышения эффективности управления персоналом и организацией, а также ее недостаточной научно-практической разработанностью.

### **Степень научной разработанности темы диссертационного исследования**

Тема исследования носит междисциплинарный характер и разрабатывается в научном поле ряда дисциплин. В научных работах в общем виде выявлены исторические факторы и проблемы формирования имиджа<sup>1</sup>, проанализировано содержание понятия «имидж организации»<sup>2</sup>, разработаны концепции структуры имиджа организации<sup>3</sup>, показаны значимость факторов внешней и внутренней среды организации в его формировании<sup>4</sup>, выявлены отдельные инструменты оценки<sup>5</sup> и механизмы<sup>6</sup> формирования имиджа.

Применительно к исследованию внутреннего имиджа организации наибольшую ценность представляют работы, в которых предложены определения этого понятия<sup>7</sup>,

---

<sup>1</sup> См.: *Метаева, В.А.* Проблемы имиджологии в современный период развития общества // Образование и наука. Известия Уральского отделения Российской академии образования. – 2001. – № 6 (12); *Бозаджиев, В.Л.* Имидж психолога. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2009 // Научная электронная библиотека. [Электронный ресурс] – URL: <https://monographies.ru/en/book/section?id=929> (дата обращения: 13.05.2017); *Черемушников, И.К.* Феномен имиджа: социально-философский анализ: дис. ... канд. филос. наук. Специальность: 09.00.11 – Социальная философия / И.К. Черемушников. – Волгоград. – 147 с. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.dissercat.com/content/fenomen-imidzha-sotsialno-filosofskii-analiz#ixzz4gxbHzQZE> (дата обращения: 16.08.2016) и др.

<sup>2</sup> См.: *Antonova, N.* Internal Image of the Organization and Commitment of Employees / N. Antonova // The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences 2015. – Osaka, Japan, 2015. – 880 p. – P. 517 – 528; *Даниленко, Л.В.* Все об имидже: от подходов до рекомендаций / Л.В. Даниленко // Маркетинг и маркетинговые исследования. ИД «Гребенников», 2007. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/vse-ob-imidzhe-ot-podkhodov-do-rekomendatsijj/> (дата обращения: 01.02.2017); *Елинова, С.В.* Социально-психологическая модель формирования внешнего имиджа высшего учебного заведения: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05 – Социальная психология / С.В. Елинова. – М., 2010; *Перельгина, Е.Б.* Психология имиджа: учебное пособие / Е.Б. Перельгина. – М.: Аспект Пресс, 2002. – С. 197, 200; *Сухина О.Ю.* Имидж организации как способ воздействия на социальное поведение: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Специальность: 22.00.08 – Социология управления (социологические науки) / О.Ю. Сухина. – М., 2003. – С. 9 и др.

<sup>3</sup> Большой вклад внесли: Л.А. Алексеева, Т.М. Ахтямов, С.В. Вилков, С.В. Елинова, Е.А. Ободкова, Е.Б. Перельгина, М.В. Томилова, В.Д. Шкардун и др.

<sup>4</sup> *Крымчанинова, М.В.* Образ организации как фактор воздействия на её культуру / М.В. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2004. – № 19 (105).

<sup>5</sup> *Алексеева, Л.А.* Имидж организации-работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / Л.А. Алексеева. – М., 2010. – 25 с.

<sup>6</sup> *Довжик, Г.В.* Социально-психологический механизм формирования внешнего имиджа организации: дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05 – Социальная психология / Г.В. Довжик. – М., 2006. – 140 с. [Электронный ресурс] – URL: <http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-05/dissertaciya-sotsialno-psihologicheskij-mehanizm-formirovaniya-vneshnego-imidzha-organizatsii#ixzz4gxeYyzjU> (дата обращения: 22.06.2016).

<sup>7</sup> См.: *Бинецкий, А.Э.* Внутренний имидж компании // Центр дистанционного образования «Элитариум». [Электронный ресурс] – URL: [http://www.elitarium.ru/vnutrennij\\_imidzh\\_kompanii/](http://www.elitarium.ru/vnutrennij_imidzh_kompanii/) (дата обращения: 01.02.2017); *Тимошенко, О.В.* Маркетинговый механизм формирования имиджа промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг. – Ростов-на-Дону, 2011. – С. 9; *Якубенко, Е.Н.* Формирование и мониторинг корпоративного имиджа промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление

показаны функции<sup>8</sup> и, структура<sup>9</sup> внутреннего имиджа, его взаимосвязь с внешним имиджем организации<sup>10</sup>. В ряде исследований разработаны инструменты диагностики<sup>11</sup>, этапы<sup>12</sup>, модели<sup>13</sup> и механизмы<sup>14</sup> формирования внутреннего имиджа организации. Особый интерес представляют исследования конкретных процессов формирования внутреннего имиджа организаций в различных отраслях производственной деятельности<sup>15</sup> и сферах управления<sup>16</sup>.

**Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования составили**

---

предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; маркетинг). – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», 2006. – 26 с. [Электронный ресурс] – URL: [https://new-disser.ru/\\_avtoreferats/01003027850.pdf](https://new-disser.ru/_avtoreferats/01003027850.pdf) (дата обращения: 12.01.2020); Hatch, M., Schultz, M. Bringing the corporation into corporate branding / M. Hatch, M. Schultz // *European Journal of Marketing*. – 2003. – 37 (7/8). – PP. 1042 – 1044. – URL: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/bringing-the-corporation-into-corporate-branding-BEt7400Rfq> (дата обращения: 31.05.2017); Keller, K.L. Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples / K.L. Keller // *Journal of Marketing Management*. – 1999. – № 15. – P. 45. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.ingentaconnect.com/content/routledg/jmm/1999/0000015/F0030001/art00003> (дата обращения: 31.05.2017).

<sup>8</sup>Шагжина, С.А. Взаимосвязь внутреннего имиджа организации и организационной приверженности сотрудников: дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05 – Социальная психология / С.А. Шагжина. – М., 2008. – 167 с.; *Спичева, Д.И.* Феномен имиджа в современных научных исследованиях. – Томск: МОУДОД ЦДОД, 2010. [Электронный ресурс] – URL: <http://pr.tsu.ru/articles/139/> (дата обращения: 11.02.2017).

<sup>9</sup>Огородова, Е.Ю. Структура и социально-психологические механизмы формирования внутреннего имиджа организации: дис. ... канд. психол. наук. Специальность: 19.00.05 – Социальная психология / Е.Ю. Огородова. – М., 2002. – 117 с.

<sup>10</sup>Киселева, Е.М. Технология привлечения персонала организации и её развитие: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). – М., 2013.

<sup>11</sup>Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002; *Якубенко, Е.Н.* Цит. соч.

<sup>12</sup>Тимошенко, О.В. Маркетинговый механизм формирования имиджа промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг / О.В. Тимошенко. – Ростов-на-Дону, 2011. – 25 с.

<sup>13</sup>Томилова, М.В. Модель имиджа организации / М.В. Томилова // *Маркетинг и маркетинговые исследования в России*. – 1998. – № 6. – С. 36 – 45; *Якубенко, Е.Н.* Цит. соч.

<sup>14</sup>Психология управления: курс лекций / авт. колл.: Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М.; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 110 – 111; *Иванова, Ю.О.* Механизмы формирования и развития имиджа образовательных организаций высшего образования: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг / Ю.О. Иванова. – М.: ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2019. – 26 с.

<sup>15</sup>См.: *Иванова, Ю.О.* Цит. соч.; *Миронова, Н.А.* Стратегическое управление корпоративным имиджем на рынке молочной продукции Кировской области: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) / Н.А. Миронова. – СПб., 2009. – 23 с.; *Тулеева, Ю.Н.* Инновационные подходы к формированию имиджа предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (08.00.05.4 – Управление инновациями и инвестиционной деятельностью). – М., 2009; *Рогалева, Н.Л.* Формирование и оценка имиджа торговых организаций: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством / Н.Л. Рогалева. – Новосибирск, 2007. – URL: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-i-otsenka-imidzha-torgovykh-organizatsii> (дата обращения: 03.06.2017); *Петров, А.Г.* Разработка научно-методических подходов к формированию и оценке позитивного корпоративного имиджа фармацевтических организаций (на примере Кемеровской области): автореф. дис. ... канд. фармацевт. наук. Специальность: 14.04.03 – Организация фармацевтического дела / А.Г. Петров. – Пермь, 2011. – 26 с., а также труды других авторов (С.В. Елинова, О.В. Тимошенко, Е.Н. Якубенко).

<sup>16</sup>Хаванов, А.В. Решение проблем корпоративного имиджа в условиях российских реформ: социально-политические аспекты: автореф. дис. ... канд. полит. наук. Специальность: 23.00.02. – Политические институты и процессы / А.В. Хаванов. – Н. Новгород, 2000. – 21 с.; *Никоненко, Е.П.* Формирование и оценка эффективности регионального управления имиджем муниципальных образовательных учреждений: дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) / Е.П. Никоненко. – Казань, 2010. – 178 с. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-i-otsenka-effektivnosti-regionalnogo-upravleniya-imidzhem-munitsipalnykh-obrazo> (дата обращения: 21.06.2016).

труды отечественных и зарубежных авторов в областях: социологии управления<sup>17</sup>; психологии и социальной психологии управления; управления персоналом<sup>18</sup>; экономики и управления народным хозяйством<sup>19</sup>; имиджологии и связей с общественностью<sup>20</sup>; методологии научного исследования<sup>21</sup>. Диссертационное исследование опиралось на базовые теоретические положения социологии, прежде всего, на понимание предмета социологии, предложенное В.А. Ядовым<sup>22</sup>, на определение понятия «социология управления», сформулированное Д.С. Клементьевым<sup>23</sup>, формулировку предмета управления персоналом В.П. Пугачева<sup>24</sup>, трактовку предметной области исследования (22.00.08 – Социология управления; отрасль наук: социологические науки) ВАК РФ<sup>25</sup>; на исследования, в которых разрабатывались социально-управленческие технологии<sup>26</sup>. Большое влияние на разработку концепции исследования оказали идеи теории общества риска (У. Бек<sup>27</sup>), концепция языковых игр и легитимности языка коммуникации (Ж.-Ф. Лиотар<sup>28</sup>), концепция конструирования смысла социальными системами (Н. Луман<sup>29</sup>).

Особо значимыми для диссертационного исследования оказались: концепция социального проникновения (И. Альтмен, Д. Тейлор<sup>30</sup>); модель групповой социализации (Д. Ливайн, Р. Морленд<sup>31</sup>); исследование содержания понятия «имидж» и роли имиджа в

---

<sup>17</sup>Moreland, R., Levine, J. Socialization in small groups: Temporal changes in individual group relations / R. Moreland, J. Levine // Adv. Exp. Soc. Psychol. 1982. Vol. 15; Панова, Е.А. Мотивационный аудит как управленческая технология. – М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2014; Щербина, В.В. Социология управления: теоретико-прикладной толковый словарь / В.В. Щербина; отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015.

<sup>18</sup>Т.Ю. Базаров, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, С.А. Карташов, А.Я. Кибанов, М.В. Крымчанинова, М.И. Рогачева, В.П. Пугачев, С.В. Шекшня.

<sup>19</sup>Тимошенко, О.В. Маркетинговый механизм формирования имиджа промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг. – Ростов-на-Дону, 2011.

<sup>20</sup>И.В. Алёшина, Н.В. Андерс, Г.Л. Багиев, К. Блэк, Дж. Бобби, А.М. Годин, Г. Даулинг, Э.К. Ивлев, Э.В. Кондратьев, Дж. Маркони, В.М. Маслов, А. Мюррей, Д. Ньюсом, Г.Л. Тульчинский, А.В. Ульяновский, О.А. Феофанов, Ч. Фомбурн, В.М. Шепель.

<sup>21</sup>Е.А. Брянцева, Р.Б. Гительмахер, А.Б. Зайцев, М.В. Корсунская, Н.А. Миронова, И.А. Пашинян, В. Руденко, А.В. Семёнова, В.В. Семенова, С.В. Суперека и др.

<sup>22</sup>См.: Ядов, В.А. Глава I. Некоторые проблемы теории и методологии социологических исследований // Стратегия социологического исследования / В.А. Ядов. – 322 с.

<sup>23</sup>См.: Клементьев, Д.С. Социология и психология управления: монография. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2014. – 194 с.

<sup>24</sup>См.: Пугачев, В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 316 с.

<sup>25</sup>Понятийно-категориальный аппарат социологии управления как результат междисциплинарного развития социологии управления; концептуальные и эмпирические исследовательские методы и процедуры в социологии управления; факторы, детерминирующие управленческое поведение индивидов в социальных институтах и организациях. – Шифр специальности 22.00.08 – Социология управления; отрасль наук: социологические науки.

<sup>26</sup>См.: Панова, Е.А. Мотивационный аудит как управленческая технология / Е.А. Панова. – М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2014. – 98 с.; Калачев, И.В. Социальные технологии в управлении современной организацией: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Специальность: 22.00.08 – Социология управления / И.В. Калачев. – Тюмень, 2004. – 31 с. – URL: <http://disus.ru/r-sotsiologiya/402256-1-socialnie-tehnologii-upravlenii-sovremennoy-organizacii> (дата обращения: 23.07.2016).

<sup>27</sup>См.: Бек, У. Общество риска. На пути к другому модерну / У. Бек. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – Режим доступа: URL: [https://royallib.com/book/bek\\_ulrih/obshchestvo\\_riska\\_na\\_puti\\_k\\_drugomu\\_modernu.html](https://royallib.com/book/bek_ulrih/obshchestvo_riska_na_puti_k_drugomu_modernu.html) (дата обращения: 30.04.2019).

<sup>28</sup>См.: Лиотар, Ж.-Ф. Состояние постмодерна / пер. с франц. Н.А. Шматко. – М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Издательство «Алетейя», 1998. – 295 с. – Режим доступа: URL: <http://www.etextlib.ru/Book/Details/16401> (дата обращения: 30.04.2019).

<sup>29</sup>См.: Луман, Н. Общество как социальная система / пер. с нем. А. Антоновский. – М.: Издательство «Логос», 2004. – 232 с. – С. 23 – 32. – Режим доступа: URL: [http://yanko.lib.ru/books/cultur/luman-ob\\_kak\\_soc-sistema-8l.pdf](http://yanko.lib.ru/books/cultur/luman-ob_kak_soc-sistema-8l.pdf) (дата обращения: 30.04.2019).

<sup>30</sup>См.: Altman, J., Taylor, D. Social penetration: the development of interpersonal relationships / J. Altman, D. Taylor. – N.Y., 1973.

<sup>31</sup>См.: Levine, J.M., Moreland, R.L. Small Groups [Social Psychology / John M. Levine, Richard L. Moreland. – N.Y.: Psychology Press, 2016. [Электронный ресурс] –

контексте символической коммуникации (Е.Б. Перельгина<sup>32</sup>), исследование механизмов ценностного обмена и формирования команды (Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская<sup>33</sup>), концепция президентской коммуникации (Ф. Буари<sup>34</sup>); применение проективных методик исследования внутреннего и внешнего имиджа организаций (О.Т. Мельникова, А.А. Поселялина<sup>35</sup>), мультиметодный анализ (Р.Б. Гительмахер, А.Б. Зайцев<sup>36</sup>); корреляционный анализ (Н. Антонова<sup>37</sup>), разработка технологии стратегического управления корпоративным имиджем и методики расчета интегрального показателя уровня реализации целей формирования корпоративного имиджа (Н.А. Миронова<sup>38</sup>); теоретико-методологическое обоснование применения в социологических исследованиях методов моделирования (С.А. Барков, В.П. Пугачев, Д.В. Шкурин, С.Б. Быстрянец, А.В. Сурин<sup>39</sup>) и семантического дифференциала (Ч. Осгуд, Н. Даудрих, А.В. Анненкова<sup>40</sup>).

Сравнительный анализ результатов научных теоретических и эмпирических исследований, представленных в современной российской и зарубежной литературе, показывает, что несмотря на многочисленные исследования по общей тематике имиджа организации, анализу специфических особенностей и функций внутреннего имиджа организации и в отечественной, и в зарубежной литературе уделено очень мало внимания. На данный момент не разработан понятийный аппарат для описания и исследования внутреннего имиджа организации, пока мало исследованы структура внутреннего имиджа организации как социального феномена и особенности его формирования как социально значимого процесса; не определены в достаточном объеме инструменты, принципы, условия

---

URL:<http://bookre.org/avtory?name=John%20M.%20Levine,%20Richard%20L.%20Moreland> (дата обращения: 30.04.2019).

<sup>32</sup> См.: *Перельгина, Е.Б.* Психология имиджа: учебное пособие / Е.Б. Перельгина. – М.: Аспект Пресс, 2002.

<sup>33</sup> См.: *Кричевский, Р.Л., Дубовская, Е.М.* Социальная психология малой группы: учеб. пособие для вузов / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.

<sup>34</sup> См.: *Буари, Ф.* Паблик Рилейшнз, или Стратегия / Ф. Буари. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Консалт; Инфра-М, 2001.

<sup>35</sup> См.: *Мельникова, О.Т.* Качественные методы в решении практических социально-психологических задач // Введение в практическую социальную психологию. – М., 1995; *Поселялина, А.А.* Исследование связи внутреннего и внешнего имиджа организации на примере компании «КСЕРОКС-СНГ»: дипломная работа / А.А. Поселялина. – М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, 2000.

<sup>36</sup> См.: *Гительмахер, Р.Б., Зайцев, А.Б.* Психологическое отношение подчиненных к руководителю / Р.Б. Гительмахер, А.Б. Зайцев. – Иваново, 1996.

<sup>37</sup> *Antonova, N.* Internal Image of the Organization and Commitment of Employees // The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences 2015. Osaka, Japan, 2015. – 880 p. – P. 517 – 528.

<sup>38</sup> См.: *Миронова, Н.А.* Цит. соч.

<sup>39</sup> *Барков, С.А.* Социология организаций: учебник для бакалавров / С.А. Барков, В.И. Зубков. – М.: Издательство «Юрайт», 2013. – 395 с. – Серия: Бакалавр. Углубленный курс. – С. 337 – 340; *Пугачев, В.П.* Модель эффективного использования методов мотивации персонала [Электронный ресурс] / В.П. Пугачев // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2017. – № 2. – С. 44 – 67. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-effektivnogo-ispolzovaniya-metodov-motivatsii-personala> (дата обращения: 02.02.2020); *Шкурин, Д.В.*, Социологическое моделирование в единстве методологических и методических оснований: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Специальность: 22.00.01 – Теория, методология и история социологии / Д.В. Шкурин; [Урал. гос. ун-т им. А. М. Горького]. – Екатеринбург, 1999. – 22 с. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.dissercat.com/content/sotsiologicheskoe-modelirovanie-v-edinstve-metodologicheskikh-i-metodicheskikh-osnovanii> (дата обращения: 22.08.2019); *Быстрянец, С.Б.* Модели в социологии / С.Б. Быстрянец // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – С. 260 – 267. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-v-sotsiologii> (дата обращения: 07.06.2019); *Сурин, А.В.* На пути к формированию науки управления / А.В. Сурин. – М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2007. – 312 с.

<sup>40</sup> *Osgood, C.E.* The nature and measurement of meaning / C.E. Osgood // Psychological Bulletin. – 1952. – № 49. – Pp. 197 – 237; *Даудрих, Н.* Психосемантические методы в исследованиях бренда. 03.10.2003 / Н. Даудрих // Библиотека маркетолога. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/psychosem.htm> (дата обращения: 01.06.2017); <http://www.ima-consulting.ru> (дата обращения: 01.06.2017); *Анненкова, А.В.* Метод семантического дифференциала в исследовании социальной рекламы / А.В. Анненкова // Известия ЮЗГУ. Серия: Лингвистика и педагогика. – 2013. – № 4. – С. 82 – 87. [Электронный ресурс] – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_21240987\\_50363442.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_21240987_50363442.pdf) (дата обращения: 01.09.2019).

эффективности формирования внутреннего имиджа организации; недостаточно теоретически и эмпирически обоснованы модели формирования внутреннего имиджа организации. Именно этим обусловлены формулировка проблемы, определение темы, целей и задач, структуры и гипотез данного диссертационного исследования.

**Объект диссертационного исследования** – имидж организации.

**Предмет диссертационного исследования** – управление внутренним имиджем организации.

**Цель диссертационного исследования** – выявление факторов, влияющих на формирование внутреннего имиджа организации; определение наиболее продуктивных инструментов его формирования и на этой основе разработка модели технологии формирования внутреннего имиджа организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Уточнение определения понятия «внутренний имидж организации», выявление видов и функций внутреннего имиджа организации.
2. Выявление факторов, влияющих на формирование внутреннего имиджа организации и этапов его формирования.
3. Обобщение современного опыта формирования внутреннего имиджа организаций.
4. Выявление различных уровней модели технологии формирования внутреннего имиджа организации.
5. Разработка комплекса практических рекомендаций для руководителей российских организаций по формированию и управлению внутренним имиджем.

**Проблема диссертационного исследования: противоречие** между насущной практической необходимостью формирования позитивного внутреннего имиджа в современных российских организациях и недостаточной разработанностью технологии формирования внутреннего имиджа организации.

**Методы диссертационного исследования:** общенаучные теоретические методы исследования (анализ, синтез, аналогия, сравнительные исследования, теоретическое моделирование), эмпирические социологические методы исследования (раздаточное анкетирование, количественно-качественный контент-анализ документов, качественный анализ документов), а также методики эмпирического исследования (методика семантического дифференциала, SEO-анализ).

Диссертационное исследование опиралось на принципы системного, диалектического, деятельностного подходов.

**Эмпирическую базу диссертационного исследования** составили:

- результаты социологического исследования «Имидж современного российского вуза», проведенного в мае – октябре 2018 г. (раздаточное анкетирование с применением модифицированной методики семантического дифференциала 430 респондентов – обучающихся двух российских вузов: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» и Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет "МИСиС"»);
- выводы по результатам сравнительного анализа контента официальных сайтов 10 российских банковских организаций с использованием метода качественного анализа документов<sup>41</sup>;
- результаты количественно-качественного контент-анализа текста корпоративного документа «Положение о социальной ответственности ОАО «АК БАРС» БАНК (г. Казань)»<sup>42</sup>;

---

<sup>41</sup>ПАО «БАНК УРАЛСИБ»; «Газпромбанк» (Акционерное общество) Банк ГПБ (АО), г. Москва; ВТБ 24 (ПАО); АО «Банк Русский Стандарт»; ПАО БАНК «ЮГРА»; ПАО Банк «Финансовая Корпорация Открытие», г. Москва; ПАО АКБ «АВАНГАРД»; ПАО Банк «Возрождение»; ОАО Банк «АК БАРС», г. Казань; АО «Альфа-банк», г. Москва.



- результаты вторичного анализа междисциплинарного социологического исследования, проведенного в период с 1972 по 1989 гг. группой российских ученых (руководитель – Р.Б. Гительмахер) с применением мультиметодного анализа, включая выборочное и сплошное обследование 4657 работников 245 коллективов 16 промышленных и сельскохозяйственных организаций и научных учреждений<sup>43</sup>;

- данные вторичного анализа результатов исследований внутреннего и внешнего имиджа организаций «CANON», «RICON», «KODAK», «XEROX»<sup>44</sup>.

**Основные гипотезы диссертационного исследования:**

- применение модели технологии формирования внутреннего имиджа способствует успешному формированию позитивного внутреннего имиджа организации;

- ключевыми факторами, влияющими на успешное формирование позитивного внутреннего имиджа организации являются: активное личное участие руководителей в формировании внутреннего имиджа организации; выполнение организацией социальных обязательств перед персоналом; формирование эффективной системы коммуникаций в организации.

**Научная новизна диссертационного исследования:**

1. Предложено новое развернутое определение понятия внутреннего имиджа организации, под которым понимается устойчивый, целостный образ организации, представленный в виде эмоционально окрашенных оценочных суждений, формируемых участниками внутренней среды организации в процессе восприятия особенностей организационного устройства, специфических процессов и уникальных характеристик организации. Внутренний имидж организации – это результат отражения презентабельности организационного устройства и процессов профессиональных, деловых и межличностных взаимодействий в организации в сознании персонала организации и, как следствие, – в общественном мнении.

2. Впервые обосновано, что системообразующими составляющими внутреннего имиджа организации выступают внутренние имиджи субъектов организации: внутренний имидж руководителя, внутренний имидж персонала и внутренний имидж клиентов. В данной связи показана ведущая роль в формировании внутреннего имиджа организации генерируемого персоналом контента.

3. По-новому представлена социально-управленческая роль внутрикорпоративных коммуникаций и корпоративного сайта организации как главных инструментов формирования внутреннего имиджа организации. На основе проведения эмпирических исследований впервые показано, что официальные сайты ряда современных российских организаций слабо отражают проблематику формирования внутреннего имиджа организации и зачастую носят противоречивый и имидж-снижающий характер.

4. С помощью разработанного автором диссертации исследовательского инструментария (категориальная матрица; анкета с применением модифицированной методики семантического дифференциала) подтверждено, что применение эмпирических методов исследования позволяет выявить особенности, противоречия, проблемные зоны формирования внутреннего имиджа организации, составлять профиль внутреннего имиджа организации, а также критериально обоснованно сравнивать внутренний имидж различных подразделений организации. Решение задач диагностики и мониторинга внутреннего имиджа организации возможно с применением опросных методов, методик семантического дифференциала, традиционного анализа документов и контент-анализа.

5. Разработана авторская теоретическая оптимизационная модель многоуровневой технологии формирования внутреннего имиджа организации, выступающая управленческим

---

<sup>42</sup> Положение о социальной ответственности ОАО «АК БАРС» БАНК. – Казань, 2008 // Официальный сайт ОАО «АК БАРС» БАНК, г. Казань. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.akbars.ru/about/charity/> (дата обращения: 30.05.2017).

<sup>43</sup> См.: Гительмахер, Р.Б., Зайцев, А.Б. Психологическое отношение подчиненных к руководителю / Р.Б. Гительмахер, А.Б. Зайцев. – Иваново, 1996.

<sup>44</sup> См.: Мельникова, О.Т. Цит. соч.; Поселялина, А.А. Цит. соч.

ориентиром для менеджеров, занимающихся формированием внутреннего имиджа организации, обладающая сложной системой компонентов, детализированным поэтапным подходом к формулированию управленческих задач, планированию мероприятий и контролю получаемых результатов, а также четко сформулированными критериями оценки успешности реализации технологии.

6. Впервые доказано, что разработанная автором на основе социально-технологического подхода оптимизационная модель технологии формирования внутреннего имиджа организации позволяет сделать процесс формирования внутреннего имиджа организации более продуктивным, более адресным и ориентированным на планируемый результат.

7. Впервые эмпирически, на базе социологического исследования обосновано, что управление внутренним имиджем организации включает три главных направления:

- диагностика и последующий систематический мониторинг внутреннего имиджа организации (выявление ожиданий участников организации; выявление сильных и слабых сторон и зон развития организации; формулирование характеристик желаемого внутреннего имиджа);

- развитие и управление внутренними коммуникациями в организации с использованием интернет-технологий (развитие внутренних интернет-коммуникаций; организация динамичной обратной связи с участниками организации; повышение интернет-имиджа организации);

- принятие и – в случае необходимости – реализация управленческих решений (разработка и пересмотр стратегии управления внутренним имиджем; выявление целевых групп формирования внутреннего имиджа; определение и внедрение современных методов работы с целевыми группами).

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Внутренний имидж организации – это её устойчивый, целостный образ, представленный в виде эмоционально окрашенных оценочных суждений и невербально синтезированных переживаний, формируемых участниками организации в процессе восприятия особенностей организационного устройства, личностных особенностей руководителей, специфических процессов и иных уникальных характеристик организации. Внутренний имидж организации – это результат отражения в сознании персонала организации и, как следствие, – в общественном мнении, в форме резюмирующих оценочных характеристик, а также в форме ощущений, восприятий и представлений, оценок уровня престижности, желательности пребывания в ней, а также оценок презентабельности организационного устройства и процессов профессиональных, деловых и межличностных взаимодействий участников организации.

2. Системообразующими составляющими внутреннего имиджа организации выступают: внутренний имидж руководителя, внутренний имидж персонала и внутренний имидж результатов деятельности организации.

3. На базе определенной, проводимой организацией социально-экономической политики, ведущими инструментами, обеспечивающими формирование внутреннего имиджа организации в современных условиях, являются формирование корпоративного сайта и формирование генерируемого персоналом контента. Официальные сайты многих современных российских организаций слабо отражают внутренний имидж организации, зачастую носят противоречивый и имидж-снижающий характер; информационно-технологические ресурсы, имеющиеся в распоряжении организаций, используются не в полной мере.

4. Применение эмпирических социологических методов исследования с использованием новейших компьютерных технологий позволяет оперативно выявлять особенности, противоречия, проблемные зоны формирования внутреннего имиджа организации, составлять профиль внутреннего имиджа организации, а также критериально обоснованно сравнивать внутренний имидж подразделений организации. Решение задач

диагностики и мониторинга внутреннего имиджа организации методологически обеспечено применением опросных методов, методик семантического дифференциала, традиционного анализа документов и контент-анализа.

5. Социально-технологический подход и разработка модели технологии формирования внутреннего имиджа организации позволяют оптимизировать процесс формирования внутреннего имиджа организации и повысить его результативность.

6. Управление внутренним имиджем организации включает три главных направления:

- диагностика и последующий систематический мониторинг внутреннего имиджа организации (выявление ожиданий участников организации; выявление сильных и слабых сторон и зон актуального развития организации; формулирование характеристик желаемого внутреннего имиджа);

- формирование внутриорганизационного контента, управление внутренними коммуникациями (развитие внутренних коммуникаций; создание системы обратной связи с участниками организации; повышение интернет-имиджа организации);

- принятие и реализация управленческих решений по формированию внутреннего имиджа организации (пересмотр стратегии управления внутренним имиджем; выявление целевых групп формирования внутреннего имиджа; определение и внедрение методов работы с целевыми группами).

**Теоретическая, методологическая и практическая значимость диссертационного исследования.**

**Теоретическая значимость** исследования состоит в уточнении понятийно-категориального аппарата теории формирования имиджа организации с позиции социологии управления с использованием результатов междисциплинарных исследований; выявлении системообразующих составляющих внутреннего имиджа организации и роли управления главными инструментами формирования внутреннего имиджа организации – внутрикорпоративными коммуникациями и корпоративным сайтом организации, существенным образом влияющими на поведение персонала в организациях; разработкой теоретической оптимизационной модели технологии формирования внутреннего имиджа организации.

**Методологическая значимость** диссертации заключается в том, что в ней разработаны и апробированы эмпирические исследовательские методы и доказано, что использование «классических» эмпирических социологических методов исследования с применением новейших компьютерных технологий позволяет оперативно выявлять и решать многие проблемы управления современной организацией, а социально-технологический подход и разработка процессных оптимизационных моделей формирования внутреннего имиджа организации позволяют сделать процесс формирования внутреннего имиджа организации более продуктивным, адресным, ориентированным на планируемый результат.

**Практическая значимость** диссертационного исследования состоит в возможности применения на практике разработанных в исследовании инструментов диагностики и мониторинга внутреннего имиджа организации, а также в определении основных направлений развития организации, принятия и реализации управленческих решений, способствующих формированию внутреннего имиджа организации. Результаты диссертационного исследования могут найти применение: в практике управления организациями; в деятельности консалтинговых и аудиторских фирм; в процессе разработки учебных программ и материалов для профессиональной подготовки управленческих кадров в вузах и в процессе внутрикорпоративного обучения персонала.

**Достоверность результатов диссертационного исследования** обеспечивается аргументированностью и внутренней непротиворечивостью базовых теоретико-методологических положений; их согласованностью с результатами современных социологических исследований; полным соответствием проблеме, целям, задачам, гипотезам исследования; опорой на значительный объем проработанных российских и зарубежных источников социологической информации и достоверных статистических данных; а также

достоверностью массива данных, использованных при проведении эмпирического социологического исследования.

#### **Апробация результатов диссертационного исследования.**

Основные положения диссертационного исследования были доложены на 10 научных конференциях: Научной конференции «Ломоносовские чтения – 2019» (2019); II-й Национальной научно-практической конференции «Современные технологии управления транспортным комплексом России: инновации, эффективность, результативность» (2019); Международной конференции «Миграционные процессы в странах Центральной Азии: социально-экономические аспекты науки и практики» (2019); I-ой Национальной научно-практической конференции «Современные технологии управления транспортным комплексом России: инновации, эффективность, результативность» (2018); Международной конференции «Государственное управление в XXI веке» (2017); Международной конференции «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения» (2017); Научно-практической конференции с международным участием «Проблемы межкультурного взаимодействия в современном образовании» (2017); Международной научно-практической конференции «Модели государственного и корпоративного управления: традиции и перспективы» (2017); Международной молодежной научно-практической конференции «Социально-экономические науки и гуманитарные исследования» (2016); Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2011» (2011).

Содержание и результаты диссертационного исследования отражены в 13 научных публикациях, в том числе: в 4 статьях в журналах, включенных в перечень рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, утвержденных Ученым советом МГУ имени М.В. Ломоносова.

#### **Структура диссертационного исследования.**

Диссертация включает: введение, 3 главы (9 параграфов), заключение, список литературы (150 наименований) и 19 приложений, напрямую связанных с тематикой и содержанием диссертации. Объем диссертационного исследования – 208 (с приложениями – 240) страниц, в работе представлено: 29 таблиц, 8 рисунков, 259 сносок и примечаний.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во **Введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, выявлена степень её разработанности; определены объект и предмет, сформулированы цели и задачи исследования; представлена теоретико-методологическая основа и эмпирическая база исследования; аргументирована достоверность результатов; охарактеризованы научная новизна, теоретическая, методологическая и практическая значимость исследования; сформулированы положения, выносимые на защиту и приведены сведения об апробации основных результатов диссертационного исследования.

**Первая глава «ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»** включает 3 параграфа и посвящена анализу понятия, видов, функций внутреннего имиджа организации, а также раскрывает факторы, влияющие на его формирование.

**Параграф 1.1 «Понятие и виды имиджа организации»** характеризует основные подходы к определению понятия «имидж организации».

Сравнительный анализ понятия «имидж организации» показал, что существует около тридцати терминов, через которые исследователи определяют это понятие: образ, авторитет, акме, бренд, впечатление, знаковый заменитель, индивидуальность, картинка, маска, мнение, облики др. Многообразие исследовательских подходов к определению понятия «имидж» свидетельствует не столько о недостаточности научных исследований в данной области, сколько о сложности содержания, многогранности, многокомпонентности, многомерности и глубине отражаемых этим термином социальных субъектов, феноменов, процессов и взаимодействий. Именно сложностью объекта исследования данного социального феномена объясняется необходимость междисциплинарного исследования имиджа с применением методов различных социальных и гуманитарных областей научного знания (социологии

управления, управления персоналом, психологии, экономики, менеджмента, политологии, культурологии и др.). Сравнительный анализ значительного числа публикаций, направленных на исследование имиджа организации, позволил выделить *четыре основных подхода* к пониманию содержания понятия «имидж организации»:

➤ под имиджем организации понимается некий ментальный, специально сформированный конструкт (Л.А. Алексеева, А.Ю. Панасюк, О.В. Давыденкова, Л.В. Даниленко, О.Ю. Сухина и др.);

➤ имидж организации – это оценочное суждение на основе ценностных детерминант (С.В. Елинова, М.В. Бердинских, Ю.А. Иваненко и др.);

➤ имидж организации есть результат воздействия системы внешних и внутренних факторов (О.В. Тимошенко, А.Г. Петров, Ю.Н. Тулеева и др.);

➤ имидж – это продукт субъект-субъектных взаимодействий (Е. Перельгина).

Эти подходы дополняют друг друга и тем самым позволяют полнее формировать понимание имиджа организации как сложного, многомерного, многофакторного, динамично меняющегося социокультурного феномена.

В современной научной литературе представлены исследования различных видов имиджа, а также предложены разнообразные типологии, которые систематизированы, дополнены и представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Типология видов имиджа организации

<i>Основание различения: субъекты – носители имиджа</i>				
<b>Имидж</b> (основателей, организации.	<b>вип-персон</b> владельцев)	<b>Имидж</b> <b>руководите</b> <b>лей</b> организации	<b>Имидж</b> <b>персонала</b> организации.	<b>Имидж</b> <b>внешних</b> организации <b>участников</b> (инвесторов, партнеров, клиентов организации).
<i>Основание различения: тип носителей имиджа</i>				
<b>Внешний</b> имидж – представления об организации сторонних наблюдателей.			<b>Внутренний</b> имидж – представления об организации её участников.	
<i>Основание различения: наличность существования имиджевых свойств</i>				
<b>Актуальный</b> имидж – текущие представления об организации.			<b>Потенциальный</b> имидж – возможные представления об организации	
<i>Основание различения: направленность общей оценки имиджа</i>				
<b>Положительный</b> <b>(благоприятный)</b> имидж организации – позитивные представления об организации, сопровождающиеся критикой.		<b>Нулевой</b> имидж организации <sup>45</sup> – несформированный имидж, не носящий ярких негативных характеристик, но и не включающий отражение преимуществ организации.		<b>Отрицательный</b> имидж организации – неблагоприятные представления об организации.
<i>Основание различения: содержание сравнительной оценки имиджа</i>				
<b>Очень высокий, высокий</b> имидж – градация позитивной сравнительной оценки имиджа.		<b>Средний</b> имидж – сравнительная оценка имиджа, отражающая наличие определенных достижений и преимуществ в ряду других организаций и отсутствие ярких позитивных результатов.		<b>Невысокий, низкий, критически низкий</b> имидж – градация негативной сравнительной оценки имиджа.
<i>Основание различения: мера удовлетворенности оценкой имиджа</i>				
<b>Желательный</b> имидж – представления об организации, включающие необходимые,			<b>Нежелательный</b> имидж – представления об организации, включающие некоторые оцениваемые	

<sup>45</sup>Тимошенко, О.В. Маркетинговый механизм формирования имиджа промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг / О.В. Тимошенко. – Ростов-на-Дону, 2011. – С. 6.

востребованные черты.		как неудачные, неблагоприятные, негативные черты.	
<i>Основание различения: возможность фиксации восприятия</i>			
« <b>Осязаемый</b> » имидж – поведение клиентов и других участников организации, отражающее их отношение к ней.		« <b>Неосязаемый</b> » имидж – ощущения участников организации, их ответная реакция на взаимодействие с организацией.	
<i>Основание различения: стадии сформированности имиджа</i>			
<b>Планируемый</b> имидж – произвольно сконструированный комплекс представлений об организации, предназначенный для последующей реализации.		<b>Формируемый</b> имидж – находящийся в динамичном развитии, произвольно изменяемый комплекс представлений об организации.	<b>Сформированный</b> имидж – в целом завершённый и реализованный комплекс представлений об организации.
<i>Основание различения: оценка меры соответствия социальным нормам</i>			
<b>Здоровый</b> имидж <sup>46</sup> – позитивный имидж, демонстрирующий соблюдение принятых в обществе социальных норм.		<b>Нездоровый</b> имидж – отражающий очевидные социальные проблемы в организации.	<b>Больной</b> имидж – несущий черты социальной девиации или патологии.
<i>Основание различения: результаты сопоставления с реальным имиджем</i>			
<b>Реальный</b> имидж – действительно существующие представления, отражающие мнения об организации.	<b>Идеальный</b> имидж – максимально возможные позитивные представления об организации.	<b>Комплементарный</b> имидж – представления об организации, включающие преувеличенные позитивные имиджевые оценки.	<b>Демонстрируемый</b> имидж – представления об организации, основанные на специально сконструированных эффектах.

[Источник: разработано автором.]

Из табл. 1, в которой представлены 28 видов имиджа организации, видно, что понятие «внутренний имидж организации» возникло из различения и относительного противопоставления двух типов субъектов – носителей и создателей имиджевых характеристик организации: тех субъектов, которые могут получать информацию об организации «изнутри», будучи «вхожими в неё» в той или иной форме, и тех, кто получает сведения об организации «из вторых рук», формируя свои представления об организации на основе чьих-то суждений, публикаций в СМИ, открытых данных, слухов или иных источников.

В научной литературе предложено относительно немного четко сконструированных определений понятия «внутренний имидж организации». Так, А.Э. Бинецкий определил внутренний имидж организации как «восприятие и психологическое отношение к компании» участников внутренней среды организации<sup>47</sup>, а О.В. Тимошенко – как имидж «с позиции персонала: каков имидж руководителя, насколько благоприятен социально-психологический климат как между работниками, так и между руководителем и персоналом»<sup>48</sup>. Одним из наиболее полных является определение, предложенное Е.Н. Якубенко, которая считает, что «под внутренним имиджем необходимо понимать факты и результаты деловой репутации предприятия в отрасли, т.е. имиджа товара, имиджа кадров, имиджа управления и финансов»<sup>49</sup>.

При исследовании работ зарубежных авторов, посвященных анализу внутреннего

<sup>46</sup> См.: Hatch, M., Schultz, M. Bringing the corporation into corporate branding / M. Hatch, M. Schultz // European Journal of Marketing. – 2003. – 37 (7/8). – P. 1042 – 1044. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/bringing-the-corporation-into-corporate-branding-BEt7400Rfq> (дата обращения: 31.05.2017).

<sup>47</sup> См.: Бинецкий, А.Э. Внутренний имидж компании [Электронный ресурс] // Центр дистанционного образования «Элитариум» / А.Э. Бинецкий. [Электронный ресурс] – URL: [http://www.elitarium.ru/vnutrennij\\_imidzh\\_kompanii/](http://www.elitarium.ru/vnutrennij_imidzh_kompanii/) (дата обращения: 01.02.2017).

<sup>48</sup> См.: Тимошенко, О.В. Цит. соч.

<sup>49</sup> См.: Якубенко, Е.Н. Цит. соч.

имиджа организаций, оказалось, что и в зарубежной литературе тематика внутреннего имиджа организации мало исследована; в научном употреблении отсутствует специальный термин «внутренний имидж организации»; для обозначения данного социального феномена в основном используются термины «корпоративная идентичность» (С. Van Riel, J. Balmer, 1997; С. Simões, S. Dibb, 2001), «корпоративный бренд» (K.L. Keller, 1999; М. Hatch, М. Schultz, 2003), «фокусирование внутри организации» (F. Harris, L. de Chernatony, 2001). Наиболее интересным представляется подход, который предложили К. Ван Риель и Дж. Балмер, охарактеризовавшие внутренний имидж организации как уникальную характеристику организации, обеспечивающую формирование чувства индивидуальности и отличительных особенностей организации среди конкурентов<sup>50</sup>.

Широко распространенный синкретичный подход к исследованию внешнего и внутреннего имиджа организации имеет объективное обоснование и является теоретико-методологической основой многих научных исследований. Тем не менее, специалистам, занимающимся формированием имиджа, важно различать эти два вида имиджа, так как субъекты, цели, формы и содержание оценок внешнего и внутреннего имиджа организации отличаются (см. табл. 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ особенностей оценивания внешнего и внутреннего имиджа организации

Параметры сравнения		Внешний имидж организации	Внутренний имидж организации
Предмет оценивания		Разнообразные аспекты и результаты деятельности организации, а также её подразделений и сотрудников.	
Субъект оценивания		Сторонние наблюдатели, значимый субъект – бывшие участники организации.	Участники организации, главный субъект – персонал организации.
Цели оценки:	Профессионального	Связаны с заимствованием успешного управленческого опыта, конкурентной борьбой, формированием коммерческих предложений, выявлением проблемных зон организации, реформированием систем управления.	
	Обыденного	Многообразны, многовекторны, ситуационно заданы, несистемны.	
Особенности оценивания		Часто используется вторичная, «вчерашняя» информация; а также слухи, легенды и мифы	Используется как информация о прошлом, так и текущая первичная и вторичная информация о деятельности в организации.
Объективность оценивания.		Зависит от достоверности и объективности используемой информации.	Зависит от направленности и особенностей персонального восприятия информации, масштабов информированности и персональных приоритетов.
Независимость оценивания.		Высокий уровень независимости в суждениях об организации.	Низкий уровень независимости в суждениях об организации вследствие личной зависимости от организации, её руководителей, корпоративных норм и должностных ограничений.
Влияние результатов оценивания видов имиджа.		При определенных условиях возможно влияние на формирование общественного мнения об организации и её имиджа в качестве потенциального работодателя.	Заметное влияние на многие показатели организационного поведения, а также результативность, продуктивность и эффективность деятельности сотрудников в организации.

<sup>50</sup>Van Riel, C., Balmer, J. Corporate identity: the concept, its measurement and management / C. Van Riel, J. Balmer // European Journal of Marketing. – 1997. – № 31 (5/6). – P. 341. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.studymode.com/essays/Reaction-Paper-To-Corporate-Identity-The-576964.html> (дата обращения: 31.05.2017).

[Источник: разработано автором.]

Опираясь на сравнительный анализ определения понятий и особенностей оценивания внутреннего и внешнего имиджа организаций, можно предложить под внутренним имиджем организации понимать устойчивый, целостный образ организации, отражаемый в виде эмоционально окрашенных оценочных суждений, формируемых участниками организации (прежде всего – персоналом) в процессе восприятия особенностей организационного устройства, специфических процессов и уникальных характеристик организации.

**В параграфе 1.2 «Управленческие функции формирования внутреннего имиджа»** раскрыты социологические характеристики внутреннего имиджа организации как социально-управленческого феномена, показаны организационно-управленческие и социально-управленческие функции внутреннего имиджа организации.

Среди значимых управленческих функций внутреннего имиджа организации исследователи отмечают: устранение «бессистемности» и «интуитивности» в работе служб по управлению имиджем организации (С.В. Елинова); привлечение акционеров (С. Дибб, К. Симойс); управление репутацией организации (Ж.Н. Капферер); повышение конкурентоспособности организации на рынке (О.В. Тимошенко); обеспечение конкурентных преимуществ организации на рынке труда, привлечение кадровых ресурсов «с оптимальными для нее количественными и качественными параметрами» (Е.М. Киселева); определение и измерение социально значимой роли организации (А.Г. Петров). Таким образом, формирование позитивного внутреннего имиджа помимо решения многих внутренних проблем управления персоналом, основными из которых являются функции сплочения коллектива и мотивационная функция, способствует решению задач организации по её позиционированию во внешней среде.

Пренебрежение формированием позитивного внутреннего имиджа организации чревато неприятными последствиями для персонала и может способствовать снижению достижимости целей компании.

Учитывая высокую социальную значимость формирования позитивного внутреннего имиджа организации, целесообразно различать его организационно-управленческие и социально-управленческие функции. *Организационно-управленческие функции* (цель: влияние на внутреннюю среду организации): упорядочение и систематизация деятельности служб и подразделений организации по управлению имиджем организации; формирование организационных ценностей и установок; удержание персонала в организации; формирование у сотрудников представлений об уникальности и преимуществах организации; формирование у сотрудников организационной идентичности и повышение лояльности персонала; повышение производительности труда сотрудников; повышение организационной активности персонала; формирование благоприятного организационного климата, повышение организационной культуры; открытие доступа сотрудникам к организационным ресурсам профессиональной деятельности сотрудников (к корпоративной документации, организационной базе знаний и др.); обеспечение конструктивных и эффективных коммуникаций внутри организации; формирование у работников мотивации к повышению профессиональной компетентности; определение и измерение значимой роли персонала в организации; формирование у работников уверенности в завтрашнем дне; формирование моделей организационного поведения сотрудников; формирование взаимопомощи и сплочения внутри коллектива; выявление смысловых значений деятельности сотрудника в контексте организации; минимизация конфликтов в организации.

*Социально-управленческие функции* (цель: влияние на внешнюю среду организации): формирование позитивного внешнего имиджа организации, коррелирующего с её внутренним имиджем; формирование социальных ценностей и установок; привлечение участников организации (акционеров, потребителей, партнеров, персонала); формирование представлений об уникальности и преимуществах организации; управление репутацией организации во внешней среде; повышение узнаваемости бренда; повышение конкурентоспособности организации на рынке; повышение социальной активности персонала; повышение уровня культуры социума; открытие доступа к ресурсам



(финансовым, информационным, человеческим, материальным) как внутри страны, так и за её пределами; обеспечение конструктивных и эффективных коммуникаций с участниками внешней среды организации; управление качеством производимых товаров и услуг; определение и измерение социально значимой роли организации; формирование у работников социального оптимизма; формирование моделей социального поведения сотрудников; формирование навыков социальной взаимопомощи; выявление смысловых значений деятельности сотрудника в широком социальном контексте; минимизация конфликтов и социальных напряжений в социуме.

Обе группы функций в широком смысле слова являются социальными, глубоко взаимосвязаны, но реализуются на различных уровнях социального управления.

В целом, высокий положительный имидж в современной организации является инструментом управления по отношению ко всем участникам организации:

- по отношению к персоналу организации имидж реализует социокультурную, социально-психологическую, корректирующую, нормативную функции;
- по отношению к партнерам и клиентам имидж обеспечивает информационную, ориентационную функции, а также функцию привлечения внимания к организации и её продукции; это своего рода гарантии надежности партнерских отношений, задающие «норму отношений»;
- по отношению к руководителям организации высокий положительный имидж выполняет эталонную, критериальную, нормативную, социокультурную и иные функции.

**В параграфе 1.3 «Факторы, влияющие на формирование внутреннего имиджа организации»** представлен анализ внешних и внутренних факторов, воздействующих на формирование внутреннего имиджа организации.

Базовыми процессами, на основе которых формируются межличностные отношения в организации, а в итоге – персональные оценки внутреннего имиджа организации, являются процессы адаптации и социализации персонала в подразделениях и в организации в целом. Поскольку процессы адаптации в организации сравнительно краткосрочны, а плохо адаптированные сотрудники имеют тенденцию к увольнению, особое значение для формирования внутреннего имиджа организации имеют особенности организационной социализации. Опираясь на теории групповой социализации (Д. Ливайн, Р. Морленд<sup>51</sup>), можно сделать следующие выводы:

- именно процедура оценивания составляет основу организационных межличностных взаимодействий и формирования образа организации в восприятии персонала;
- позитивный имидж организации предполагает наличие позитивно воспринимаемых взаимных обязательств в отношении её участников, поэтому устойчивый позитивный имидж организации невозможен без систематической заботы об обновлении форм и набора вознаграждений со стороны организации;
- для того, чтобы такая оценка состоялась, необходимо достаточное число непосредственных позитивных контактов сотрудников с участниками и, прежде всего, с руководителями организации. При этом очень важно, чтобы персонал имел возможность широкого общения с коллегами и возможность участия в делах компании;
- поскольку оценивается не только прошлое, но и настоящее, абсолютно правильно делают те менеджеры и руководители, которые используют текущие события компании для информирования персонала и вовлечения его в организационную деятельность, а также используют возможности информирования персонала о будущих проектах и планируемых позитивных результатах организации.

Развивая идеи О.В. Тимошенко, достаточно подробно исследовавшей факторы

---

<sup>51</sup>См.: Moreland, R., Levine, J. Socialization in small groups: Temporal changes in individual group relations / R. Moreland, J. Levine // Adv. Exp. Soc. Psychol. – 1982. – Vol. 15.

внешней и внутренней среды организации, влияющие на имидж организации в целом<sup>52</sup>, целесообразно специально выделить три группы факторов, воздействующих на внутренний имидж организации (табл. 3).

Таблица 3– **Факторы, влияющие на формирование внутреннего имиджа организации**

<b>Внешние (внеорганизационные) факторы</b>	<b>Внутренние (внутриорганизационные) факторы</b>		
	<i>Организационные факторы</i>	<i>Управленческие факторы</i>	<i>Психологические факторы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Давление внешней экономической и деловой среды организации.</li> <li>• Специфические требования в сфере профессиональной деятельности организации.</li> <li>• Влияние общественного мнения об организации и публикаций в СМИ.</li> <li>• Современные нормативы и требования к организации рабочего места и офисов организаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ценности и традиции организации.</li> <li>• Воздействие правил поведения для сотрудников и механизмов корпоративного давления на персонал.</li> <li>• Продолжительность деятельности организации, стаж работы в ней персонала.</li> <li>• Влияние мнения большинства сотрудников и неформальных лидеров организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внимание руководителей организации к управлению внутренним имиджем организации.</li> <li>• Проведение мониторинга внутреннего имиджа организации среди персонала.</li> <li>• Наличие действенной программы (плана) работы над формированием и совершенствованием внутреннего имиджа организации.</li> <li>• Системная корреляция внутреннего и внешнего имиджа организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Психологический климат в подразделениях организации.</li> <li>• Процессы персонификации участниками организации организационных отношений.</li> <li>• Воздействие закономерностей социального восприятия.</li> <li>• Этико-психологические ограничения высказывания мнений сотрудниками.</li> </ul>

[Источник: разработано автором.]

Все эти факторы действуют только на прочном фундаменте политики организации по удовлетворению разнообразных потребностей сотрудников: достойного уровня компенсации труда, справедливости распределительных отношений, наличия возможностей карьерного роста, здорового морально-психологического климата в коллективе и т.п.

Представленный в табл. 3 перечень не исчерпывает всех возможных факторов, которые могут оказывать влияние на внутренний имидж организации. В данной связи оказались весьма показательными результаты масштабных социологических исследований, проведенных с 1972 по 1989 гг. группой российских ученых (руководитель – Р.Б. Гительмахер) с применением мультиметодного анализа, включая выборочное и сплошное обследование 4657 работников 245 коллективов 16 промышленных и сельскохозяйственных организаций и научных учреждений<sup>53</sup>.

**Вторая глава «ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ»** включает 3 параграфа и содержит анализ современной практики, принципов и методов, этапов и стратегии формирования внутреннего имиджа организации.

**Параграф 2.1 «Формирование внутреннего имиджа организации: опыт современных российских и зарубежных организаций»** посвящен анализу опыта

<sup>52</sup>Тимошенко, О.В. Маркетинговый механизм формирования имиджа промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг. – Ростов-на-Дону, 2011. – С. 3.

<sup>53</sup> См.: Гительмахер, Р.Б., Зайцев, А.Б. Психологическое отношение подчиненных к руководителю / Р.Б. Гительмахер, А.Б. Зайцев. – Иваново, 1996. – 166 с.

формирования внутреннего имиджа в зарубежных и российских организациях, а также анализу результатов социологических исследований в данной области.

Современная социально-управленческая парадигма, включающая пятидесятилетний опыт применения системного подхода к управлению организациями и персоналом, должна быть трансформирована с учетом новых реалий<sup>54</sup>. В современных организациях наиболее популярным и наиболее действенным инструментом формирования внутреннего имиджа организации признается формирование внутрикорпоративных коммуникаций, в частности, с использованием оригинального метода – формирования «генерируемого сотрудниками контента» («employee generated content» – EGC), суть которого состоит в целевом предъявлении сотрудникам организации ими же созданных значимых для организации информационных сообщений. При формировании внутреннего имиджа организации с помощью EGC-технологий можно выявлять проблемные зоны внутреннего имиджа организации и предложения сотрудников по их устранению; общаться с персоналом на понятном ему языке; создавать эффекты «прозрачности» и «гласности»; расширять каналы внутрифирменного общения в организации и решать иные управленческие задачи.

В современных организациях применяются разнообразные методы, методики, приемы, техники формирования внутреннего имиджа. Среди их множества особое внимание привлекают приемы формирования имиджа организации посредством создания корпоративных сайтов и управления с их помощью потоками информации как во внешней, так и во внутренней средах организации. С учетом этого фактора в марте – июне 2017 г. нами был проведен сравнительный анализ содержания корпоративных документов – контента официальных сайтов 10 российских банков (выборка – случайная) в целях выявления наличия и форм размещения на официальных сайтах этих компаний информации о внутреннем имидже организации. По результатам исследования были сделаны следующие выводы и обобщения.

- Наполнение, объем предоставляемой информации, форма подачи информации на официальных сайтах обследованных российских банков существенно отличаются вне прямой зависимости от категории банка, численности его клиентов и масштаба финансовых операций. При выборе этих параметров сказываются иные факторы: предпочтения заказчиков – руководителей банков и разработчиков сайтов; технические возможности и объем финансовых ресурсов, выделяемых на разработку сайта; цели и концепция информирования и др.

- Налицо высочайшая клиентоориентированность банковского бизнеса: многие сайты перегружены актуальной, узко конкретной и зачастую агрессивной рекламой производимых банковских продуктов и услуг; получить информацию о внутренней среде банка весьма затруднительно или вовсе не представляется возможным<sup>55</sup>.

- На некоторых официальных сайтах предоставляется информация о главе банка, но нет информации о персонале, выдающихся сотрудниках, их профессиональных компетенциях, личных или профессиональных достижениях.

- В тех банках, где есть и вывешены на официальных сайтах корпоративные и этические кодексы, ситуация в сфере управления персоналом выглядит не столь безнадежной, как в тех банках, где такой информации нет и к тому же отсутствуют какие-либо упоминания о социальной ответственности организации.

- Было выявлено, что имеет место определенное смещение содержания рубрик официальных сайтов. В большинстве случаев авторы текстов, размещенных на официальных сайтах, склонны соотносить информацию о внутренней среде организации с категорией

---

<sup>54</sup> См.: Ли, Дж. Болмэн, Терренс, Е. Дил. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Дж. Болмэн Ли, Е. Дил Терренс. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге; Манн, Иванов и Фербер, 2005. – С. 275; Пеннингтон, Р.Дж. Да здравствует результат!: Рецепты корпоративной культуры в конкурентной борьбе / Р.Дж. Пеннингтон. – М.: Омега-Л, 2009. – С. 84 – 85; Сурин, А.В. указ. соч. – С. 96 – 97.

<sup>55</sup> Пример: ПАО АКБ «АВАНГАРД». – См.: Официальный сайт ПАО АКБ «АВАНГАРД». [Электронный ресурс] – URL: <https://www.avangard.ru/rus/about/vacancy/> (дата обращения: 30.05.2017).

«социальная ответственность», но зачастую под этим термином понимается участие компании во внешней, напрямую не связанной с основным бизнесом, широко трактуемой социальной деятельности или социальной помощи. Единичны случаи, когда наряду с этим под социальной ответственностью понимается и ответственность перед персоналом организации.

- Анализ упоминаний субъектов<sup>56</sup> в контенте официальных сайтов банков показал, что в 8 из 10 банков не выявлено социологически и статистически значимых упоминаний. Вместе с тем, в банке АО «Банк Русский Стандарт»<sup>57</sup> видны сформулированные приоритеты – декларирована ориентация на социум; присутствует очевидная ориентация на различные категории лиц, нуждающихся в материальной поддержке, заметна также четкая ориентация на клиентов – участников банка (8 упоминаний). При анализе сайта организации «Газпромбанк» (Акционерное общество) Банк ГПБ (АО), г. Москва<sup>58</sup> оказалась очевидной ориентация на широкий спектр участников организации и адресатов формирования имиджа банка: присутствовало пятикратное упоминание персонала (сотрудников) организации, включая одну персоналию.

- Оказалось, что: ориентация на формирование внешнего и внутреннего имиджа не зафиксирована в двух банках; ориентация на формирование внешнего имиджа зафиксирована на сайтах 7 банков (включительно в одном банке присутствует ориентация на формирование зарубежного имиджа); лишь в одном из десяти обследованных сайтов банков<sup>59</sup> заметна преобладающая ориентация на формирование внутреннего имиджа и активно используются термины «персонал» и «сотрудники».

Лишь в одном случае удалось найти специально разработанный организационный документ, посвященный социальной ответственности и отражающий ориентиры организации в аспекте формирования внутреннего имиджа – «Положение о социальной ответственности ОАО «АК БАРС» БАНК (г. Казань)»<sup>60</sup>. Этот корпоративный документ был исследован с применением метода количественно-качественного контент-анализа с целью выявления терминологического аппарата, использованного для его составления и отражающего особенности управления внутренним имиджем организации. Специально разработанная логическая схема исследования внутреннего имиджа организации на основе контент-анализа текста корпоративного документа включала четыре этапа:

- *подготовительный (предконтентный) этап* (ознакомление с опытом исследования имиджа с применением метода анализа документов, в частности, контент-анализа; определение концепции, целей, задач, предмета, объекта, гипотез исследования; поиск документов для исследования внутреннего имиджа организации; подготовка документа для исследования; определение категорий, единиц анализа и единиц счета);

- *основной этап (контент-анализ)* (обработка вводной части документа, пилотажное исследование; корректировка методик исследования; обработка 1 и 2 части документа); составление сводных таблиц (матриц); интерпретация полученных результатов);

- *аналитический этап* (обобщение полученных результатов по категориям анализа; формулировка обобщенных выводов по документу в целом; формулировка выводов относительно проведенного исследования; формулировка выводов относительно возможностей применения контент-анализа для исследования имиджа организаций)

---

<sup>56</sup>Субъектный подход к проведению исследования был реализован в форме терминологического субъект-анализа – специального качественного анализа упоминаний в анализируемых документах участников внешней и внутренней среды организации.

<sup>57</sup>Благотворительность // Официальный сайт АО «Банк Русский Стандарт». [Электронный ресурс] – URL: <https://www.rsb.ru/about/charity/> (дата обращения: 30.05.2017).

<sup>58</sup>Социальная ответственность // Официальный сайт Банк ГПБ (АО). [Электронный ресурс] – URL: <http://www.gazprombank.ru/about/responsibility/> (дата обращения: 30.05.2017).

<sup>59</sup>Социальная ответственность // Официальный сайт ПАО «БАНК УРАЛСИБ». [Электронный ресурс] – URL: <https://www.uralsib.ru/bank/we/responsibility.wbp> (дата обращения: 30.05.2017).

<sup>60</sup>Положение о социальной ответственности ОАО «АК БАРС» БАНК. – Казань, 2008. – 8 с. // Официальный сайт ОАО «АК БАРС» БАНК, г. Казань. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.akbars.ru/about/charity/> (дата обращения: 30.05.2017).

➤ *практический этап* (разработка практических рекомендаций для организации – разработчика исследованного документа по его улучшению в целях формирования позитивного имиджа организации; разработка практических рекомендаций для руководителей и менеджеров по разработке корпоративных документов, ориентированных на формирование позитивного имиджа организации).

В результате проведения SEO-анализа было выявлено, что наиболее часто используемыми терминами в исследованном корпоративном документе оказались: «банк», «работник», «труд», «охрана труда» (см. рис. 1).



[Источник: разработано автором.]

**Рисунок 1 – Результаты SEO-анализа частоты использования терминов в тексте корпоративного документа «Положение о социальной ответственности ОАО «АК БАРС» БАНК» (г. Казань)**

Из рис. 1 видно, что в исследованном документе значительное внимание уделяется управлению социальными аспектами деятельности организации и формированию внутреннего имиджа. Этот вывод был полностью подтвержден при проведении качественного анализа, в результате которого было выявлено, что в корпоративном документе *прослеживается забота о формировании позитивного внутреннего имиджа организации.*

Так, например, среди заявленных в документе целей большинство из них прямо ориентировано на формирование позитивного внутреннего имиджа, это: поддержка, поощрение и привлечение на постоянную работу в банке талантливых специалистов; установление единого режима работы банка для повышения узнаваемости бренда; сохранение и укрепление физического и психологического здоровья каждого работника; повышение социального статуса и стимулирование труда работников; создание благоприятных условий работы; достижение тактических и стратегических целей банка; информирование общества о своей деятельности; применение четких и прозрачных корпоративных критериев и процедур оценки и отбора проектов и обращений.

По результатам исследований был сделан вывод о возможности и продуктивности

использования SEO-анализа для оперативного анализа текстовых корпоративных документов, для выявления направленности содержания текстов и получения данных для количественного и последующего качественного анализа использованных терминов, а также для разработки классификатора для последующего применения других методик контент-анализа.

В параграфе 2.2 «Методы формирования внутреннего имиджа организации» дан краткий анализ методов и принципов формирования внутреннего имиджа организации.

*Концептуальная обеспеченность* формирования и последующего управления внутренним имиджем организации может быть задана предшествующей разработкой в организации: базовых стратегий управления организацией (бизнес-стратегия, стратегия управления персоналом, стратегия коммуникационной политики и др.); «базовых предположений» (Э. Шейн) и других концептов организационной культуры. Некоторые авторы настаивают на необходимости разработки стратегии формирования имиджа организации, а в ряде случаев – специально разрабатываемой стратегии формирования внутреннего имиджа.

*Методологическая обеспеченность* формирования внутреннего имиджа организации предполагает рационально аргументированный отбор принципов и методов формирования имиджа. Формулирование *принципов* формирования и управления внутренним имиджем организации необходимо для повышения эффективности реализации программ, осуществления этапов и получения более качественных результатов управления имиджем. В научной литературе есть немало описаний принципов управления организацией, управления персоналом, формирования имиджа, мы их обобщили в табл. 4.

Таблица 4 – Принципы формирования внутреннего имиджа организации

Общие управленческие принципы, применяемые в процессе формирования внутреннего имиджа организации:		Специфические принципы формирования внутреннего имиджа организации:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• историчность;</li> <li>• целостность;</li> <li>• экономичность;</li> <li>• непротиворечивость;</li> <li>• развитие;</li> <li>• гибкость;</li> <li>• комплексность;</li> <li>• системность;</li> <li>• поэтапность;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рациональность;</li> <li>• социальная востребованность;</li> <li>• конструктивность;</li> <li>• социальная адресность;</li> <li>• конкретность;</li> <li>• практическая целесообразность;</li> <li>• вариативность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• честность;</li> <li>• соответствие правилам и реальным возможностям организации;</li> <li>• соответствие стратегиям, кадровой политике;</li> <li>• соответствие внешнему имиджу организации;</li> <li>• использование EGC-технологий.</li> </ul>

[Источник: составлено автором.]

Принципы реализуются в применяемых методах. В современной научной литературе представлено достаточно много наименований методов, методик, приемов и техник, которые позиционируются как методы формирования внутреннего имиджа организации. Многие исследователи обращают внимание на определенную методологическую неразбериху и необходимость четкого выстраивания методологии управления процессами формирования имиджа организаций. В данной связи необходимо отметить продуктивный подход А.В. Хаванова, который выделяет следующие *методы*: диагностика информационного поля организации; аудит каналов коммуникаций организации; проектирование коммуникационной системы организации; коллективная экспертная оценка; разработка дерева целей при формировании имиджа<sup>61</sup>.

<sup>61</sup>Хаванов, А.В. Решение проблем корпоративного имиджа в условиях российских реформ: социально-политические аспекты: автореф. дис. ... канд. полит. наук. Специальность: 23.00.02. – Политические институты и процессы / А.В. Хаванов. – Н. Новгород, 2000. – 21 с. [Электронный ресурс] – URL:

Интересными представляются предложенные российскими учеными оригинальные инструменты исследования внутреннего имиджа организаций: проективные методики исследования (О.Т. Мельникова, А.А. Поселялина), мультиметодный анализ (Р.Б. Гительмахер, А.Б. Зайцев); корреляционный анализ (Н. Антонова), разработка технологии стратегического управления корпоративным имиджем и методики расчета интегрального показателя уровня реализации целей формирования корпоративного имиджа (Н.А. Миронова).

В параграфе 2.3 «Этапы формирования внутреннего имиджа организации» представлен процессный подход и выделены этапы формирования внутреннего имиджа организации.

В научной литературе описаны некоторые подходы к определению этапов формирования имиджа организации. В целях уточнения результатов каждого этапа формирования имиджа, что принципиально важно для реализации социально-технологического подхода к управлению, оказалось целесообразным использовать разработанную в 1970-е годы концепцию социальных проникновений (И. Альтмен и Д. Тейлор), которая удачно представляет теоретическую основу понимания процесса обмена информацией<sup>62</sup> и раскрывает коммуникативные эффекты поведения участников коммуникации. Термин «социальное проникновение» был использован для демонстрации возможности измерения таких важных параметров межличностных отношений и взаимоотношений, как экстенсивность (т.е. широта) и интенсивность (глубина) происходящих при этом взаимодействий, а также зафиксировать соответствие внешне наблюдаемых поведенческих проявлений (вербальные и невербальные контакты, расположение в социальном пространстве и проч.) и субъективных процессов (например, оценивания своих затрат и получаемого вознаграждения). Концепция социального проникновения позволила глубже понять содержание и динамику процесса формирования внутреннего имиджа организации (табл. 5).

Таблица 5 – Этапы формирования внутреннего имиджа организации (ВИО) с учетом концепции социального проникновения (И. Альтмен, Д. Тейлор)

Этапы	Уровни социального проникновения <sup>63</sup> (коммуникативные эффекты)	Содержание этапа
<b>1. Этап формирования организационных установок</b>	<i>Ориентационный этап</i> (нечастые контакты, поверхностные, скованные отношения) –	1.1. Определение целей формирования ВИО. 1.2. Коррекция целей формирования ВИО с целями внешнего имиджа организации.
<b>2. Методологический этап</b>	<i>зондирующий этап</i> (частые поверхностные контакты, пробный эмоциональный обмен).	2.1. Определение принципов, методологии, форм формирования ВИО. 2.2. Определение методик и техник формирования ВИО.
<b>3. Диагностический этап</b>		3.1. Диагностические мероприятия. 3.2. Определение ключевых компонентов ВИО.
<b>4. Инструментальный этап</b>	<i>Открытый эмоциональный обмен</i> (частые глубокие контакты, однако	4.1. Разработка программ и планов формирования ВИО. 4.2. Определение ответственных руководителей и сотрудников за реализацию

<http://www.dissercat.com/content/reshenie-problem-korporativnogo-imidzha-v-usloviyakh-rossiiskikh-reform-sotsialno-politiches> (дата обращения: 21.07.2016).

<sup>62</sup>См.: Altman, J., Taylor, D. Social penetration: the development of interpersonal relationships / J. Altman, D. Taylor. – N.Y., 1973.

<sup>63</sup>См.: там же.

	затрагивают ограниченные темы, которые, впрочем, могут иметь глубокое личностное значение) – <i>установившийся обмен</i> (частые контакты как на поверхностном, так и на глубинном уровне; широкий тематический охват, затрагивающий личностно значимые предметы общения).	мероприятий по формированию ВИО. 5.1. Реализация программ и планов по формированию ВИО. 5.2. Нормативное закрепление обязанностей по контролю и управлению ВИО.
<b>5. Практический этап</b>		
<b>6. Контрольный этап</b>		6.1. Осуществление управленческого контроля за формированием ВИО. 6.2. Оценка результатов формирования ВИО.
<b>7. Этап оперативного управления</b>		7.1. Мониторинг состояния ВИО. 7.2. Оперативная корректировка ВИО с учетом особенностей и проблем развития организации. Корректировка ВИО с внешним имиджем организации.

[Источник: разработано автором.]

На каждом из этапов реализуются определенные функции, при этом важно учитывать коммуникативные эффекты, раскрывающие уровни социального проникновения, которые выступают ориентирами управления коммуникациями в организации и в то же время – критериями успешности формирования внутреннего имиджа. В этапах выделены главные составляющие, которые могут варьироваться с учетом особенностей организации. Особенностью представленного подхода является включение мероприятий по контролю соответствия внутреннего и внешнего имиджа организации. Несоответствие этих компонентов имиджа организации может приводить как к возникновению дополнительных проблем, так и к обнулению результативности усилий по управлению имиджем вследствие самопровержения характеристик организации и снижения доверия к информации об организации реципиентов – адресантов имиджа.

**Третья глава «РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ»** включает 3 параграфа и предназначена для разработки модели технологии формирования внутреннего имиджа организации и формулирования практических рекомендаций для руководителей и менеджеров организаций.

**Параграф 3.1 «Применение моделирования в процессе формирования внутреннего имиджа организации»** раскрывает теоретико-методологические подходы к моделированию управленческих процессов, включая процессы управления поведением персонала в организации.

В современных социальных и гуманитарных научных исследованиях все более широко применяется метод моделирования. Анализируя возможности и продуктивность применения моделей и моделирования в управленческих науках, А.В. Сурин пришел к выводу, что начиная с социокультурных моделей П. Сорокина, экономических моделей Н. Кондратьева, заканчивая моделями самоорганизации теории хаоса и теории сложных систем 90-х гг. XX в. вплоть до современных моделей в социальных науках, модели могут являться эффективными количественными инструментами решения тех или иных научных проблем, но могут выполнять и функции базовой метафоры, которая позволяет по-новому структурировать исходное пространство<sup>64</sup>. Важная роль при этом отводится *оптимизационным моделям, ориентированным на решение задач управления*. Разработка оптимизационных моделей имеет определенные инструментальные преимущества: целостность и системность представления информации; возможность процессного подхода; высокая практическая ориентированность; профилактика излишней схематизации в управлении. Главное отличие схемы от модели очень точно сформулировал специалист по организационному моделированию С. Бир. По его мнению, схема включает абсолютно все составляющие анализируемого объекта<sup>65</sup>, тогда как модель может ограничиться главными

<sup>64</sup>Сурин, А.В. На пути к формированию науки управления / А.В. Сурин. – М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2007. – С. 99 – 103. – С. 99 – 100.

<sup>65</sup>Бир, С. Мозг фирмы / С. Бир; пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – С. 163.



функциональными блоками, так как задача модели – показать функциональные связи и динамику процессов.

Исследование теоретико-методологических подходов к моделированию управленческих процессов позволило сделать следующие выводы: моделирование отношений внутри организации посредством разработки модели внутреннего имиджа организации и модели его формирования – это необходимые звенья в управлении имиджем современной организации.

**В параграфе 3.2 «Социально-технологический подход к формированию внутреннего имиджа организации»** представлены аргументы сторонников и противников социально-технологического подхода в управлении организацией.

Сторонники социально-технологического подхода к управлению организацией считают, что он: обеспечивает четкую последовательность и рациональность применения управленческих процедур; в значительной мере гарантирует высокое качество результата управления; позволяет учитывать особенности субъектов и объектов управления; хорошо коррелируется с другими управленческими технологиями; наукообразен, а поэтому привлекателен и для персонала, и для руководителей; отличается понятностью логики управленческих процедур; пользуется широкой популярностью у менеджеров, моден в управленческой среде.

Противники социально-технологического подхода к управлению организацией утверждают, что он: слишком технологичен, не в состоянии учитывать человеческие чувства, отношения; не психологичен, отличается жестким менеджментом; успешно обеспечивает запуск управленческих процедур, но они не в полной мере управляемы; затруднителен в управлении персоналом, так как не все можно просчитать заранее; не может применяться, пока нет тщательно разработанных технологий, в частности, технологий формирования имиджа. Многие имиджмейкеры с большим опытом работы в данной сфере утверждают, что формирование имиджа – своего рода искусство, а интуиция в процессе формирования имиджа гораздо более значима, чем точный расчет.

Несмотря на ограничения в применении, тщательно разработанные, основанные на закономерностях и достижениях социологии и психологии управления, управления организацией и управления персоналом, социальные технологии являются важным инструментом достижения планируемого (и в известных пределах – гарантированного) социального результата. Главными особенностями, отличающими социальные технологии от иных технологий, являются: преобладание в них субъект-субъектных отношений, высокий уровень социальной ответственности за результаты применения, наличие специфических ограничений в применении, включая этические и религиозные, психологические и социокультурные ограничения.

С целью обобщения и систематизации теоретических разработок в сфере управления внутренним имиджем организации, а также оказания методологической поддержки специалистам – практикам, занимающимся управлением внутренним имиджем организации, в диссертации разработана модель многоуровневой технологии формирования внутреннего имиджа организации. Предлагаемая модель относится к классу идеальных моделей и типу теоретических оптимизационных моделей. Представленная в этой модели технология не претендует на универсальность и, хотя и основана на современных научных теоретических представлениях, нуждается в практической доработке с учетом конкретной практики управления и ситуации в конкретной организации; технология предназначена для оптимизации управленческих усилий менеджеров организаций по поиску наиболее простых, доступных, легко реализуемых и, вместе с тем, эффективных инструментов управления поведением персонала организации; технология включает описание базовых инструментов формирования внутреннего имиджа организации и может быть дополнена с учетом специфики целей, особенностей истории, динамики развития, тенденций рынка и прочих условий деятельности конкретных организаций.

Восемь уровней технологии разработаны в целях формирования целостного концептуального видения процессов формирования внутреннего имиджа в организации,

оптимизации выбора управленческих инструментов и создания четких алгоритмов деятельности. Представленные на каждом уровне блоки мероприятий позиционируются как параллельные, согласованные действия, обеспечивающие органичную реализацию технологии на каждом последующем уровне. Важными преимуществами предлагаемой модели технологии являются её наглядность и обеспечение целостного видения процесса формирования внутреннего имиджа организации и акцентирование внимания на формировании точных представлений о результате реализации технологии – содержании характеристик формируемого внутреннего имиджа.

**В параграфе 3.3 «Разработка практических рекомендаций для руководителей по формированию внутреннего имиджа организации»** предложены практические рекомендации для руководителей по формированию внутреннего имиджа организаций, опирающиеся на результаты социологического исследования на тему: «Имидж современного российского вуза», которое было проведено в мае – октябре 2018 г. среди 430 респондентов – обучающихся двух российских вузов (Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» – 2 факультета; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет "МИСиС"» – 1 факультет) с применением раздаточного анкетирования и методики семантического дифференциала. Разработанная анкета предполагала неальтернативную оценку респондентами 41 имиджевой характеристики своей организации в диапазоне от 0 до 8 баллов, а также включала открытый вопрос о предложениях по повышению имиджа организации и группу вопросов о личности респондентов.

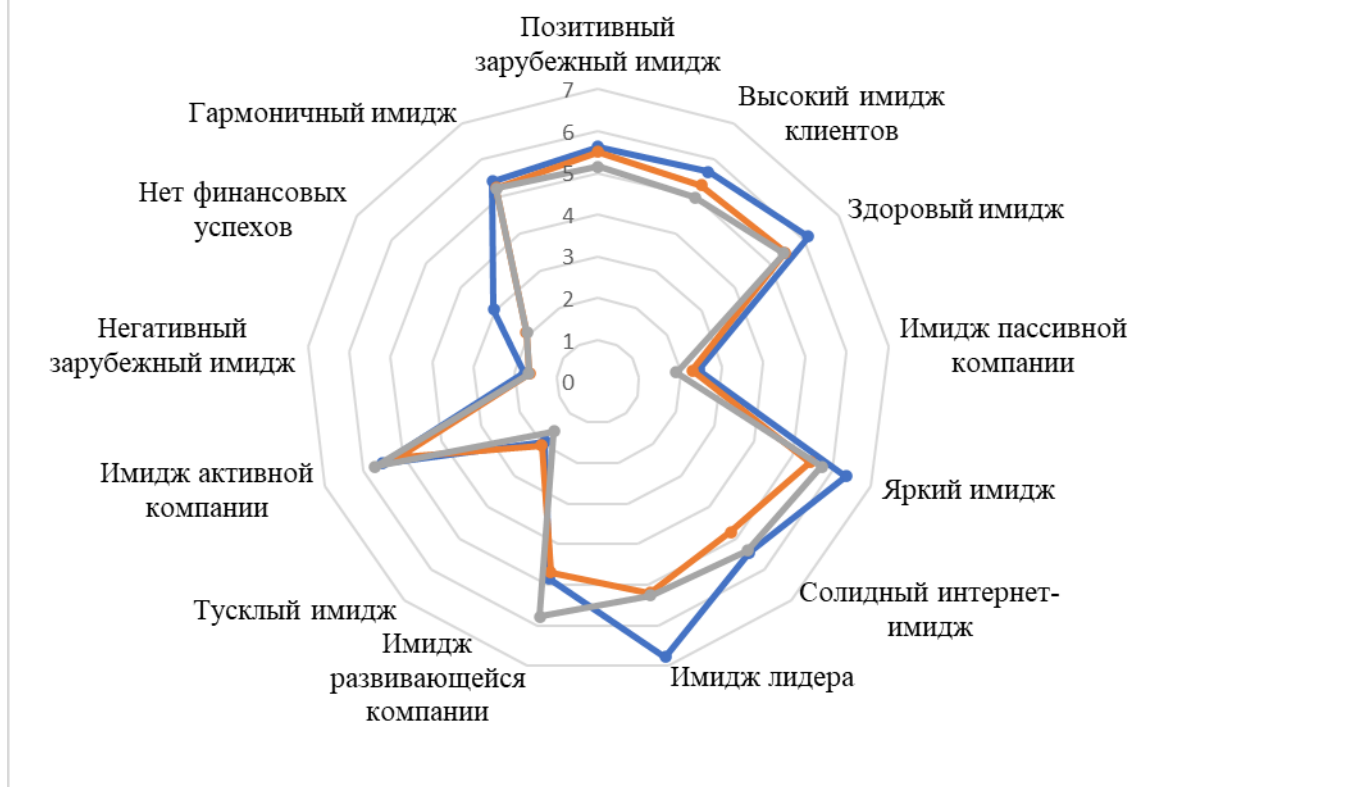
По результатам социологического исследования оказалось, что респонденты в целом положительно оценивают имидж своих организаций. По мнению респондентов, сильными характеристиками имиджа их организации являются: *положительный имидж организации в России* (6,15 – средний балл по выборке, N = 430); *позитивный зарубежный имидж организации* (5,42); *высокий имидж руководителей* (5,91; для сравнения: высокий имидж персонала – 5,68; высокий имидж клиентов – 5,33); *активное формирование внешнего имиджа* (5,96; для сравнения: активное формирование внутреннего имиджа – 5,43); *сформированный имидж* (5,90); *здоровый* (5,66), *яркий* (5,84) *имидж организации – лидера* (5,75); *имидж ориентированной на будущее* (5,68), *активной* (5,44), *гармоничной* (5,30) организации. Интересно, что на фоне столь позитивных оценок имиджа вузов характеристика «солидный интернет-имидж» не получила очень высокой оценки ни в одной из обследованных организаций, что можно интерпретировать как результат несоответствия имиджевых ожиданий респондентов реальному имиджу организации.

В результате анкетирования было выявлено как сходство, так и существенные различия в оценках респондентами разных вузовских организаций имиджевых характеристик, что свидетельствует о возможности использования данного инструмента для сравнительного анализа и конкретизированной оценки деятельности организаций и подразделений по управлению имиджевыми характеристиками организации.

Удобным инструментом для анализа задач по формированию внутреннего имиджа организации являются разрабатываемые на основе социологического исследования имидж-профили, позволяющие выявлять и визуально фиксировать конкретные проблемные зоны формирования как внутреннего, так и внешнего имиджа организации и на их основе создавать как «точечные», так и развернутые масштабные целевые организационные проекты по управлению имиджем организации (см. рис. 2).

## Сравнительный анализ выборочных характеристик имидж-профилей трёх подразделений двух вузовских организаций

(N = 430, оценочная шкала 0÷8 баллов)



[Источник: результаты эмпирического исследования автора.]

Рисунок 2 – Имидж-профили обследованных организаций

На основе анализа результатов социологического исследования был сформулирован ряд общих выводов и практических рекомендаций руководителям вузовских организаций и подразделений по управлению формированием внутреннего имиджа организации.

➤ Управление внутренним имиджем является одним из важнейших направлений управления современным вузом. Результаты управления внутренним имиджем организации могут оказывать прямое воздействие на эффективность работы всех ее сотрудников, включая администрацию, преподавателей, студентов и других участников организации.

➤ Управление внутренним имиджем вуза может приводить как к повышению оценок различных видов имиджа вуза, так и к их понижению; результаты управления внутренним имиджем влияют на внешний имидж и рейтинг вуза в общественном мнении. Следствием процесса снижения рейтинга вуза в общественном мнении является снижение его привлекательности в глазах абитуриентов, значительное снижение набора студентов.

➤ Регулярный мониторинг внутреннего имиджа подразделений вуза среди его целевой аудитории (студенты, магистранты, аспиранты, сотрудники) является важным аспектом успешного формирования желаемого имиджа вуза, обеспечивая возможность оперативного реагирования на негативные изменения имиджа и его оперативной корректировки.

➤ Руководители вузов и подразделений являются трансляторами имиджа вуза, как во внутреннюю, так и во внешнюю среду организации. Деятельность по построению внутреннего имиджа должна вовлекать всех участников, включая руководителей. Мероприятия, направленные на поддержание необходимого имиджа, выстраиваются вокруг приоритетов, ценностей и миссии организации; они должны быть слаженными, логичными, последовательными и согласованными.

➤ Необходимо уделять большое внимание имиджу организации в цифровом пространстве, включающем все интернет-ресурсы, в которых она присутствует (сайты, форумы, социальные сети). Эффективное управление интернет-имиджем должно осуществляться на постоянной основе с привлечением всех категорий участников организации для формирования каналов коммуникации и выстраивания позитивных отношений с внутренней и внешней аудиторией.

➤ Эффективное управление внутренним имиджем организации способствует: укреплению репутации и повышению привлекательности вуза; привлечению большего числа хорошо подготовленных абитуриентов; повышению конкурентоспособности вуза; улучшению внутренней организационной атмосферы, социально-психологического климата, взаимопонимания между участниками организации, энтузиазма и лояльности персонала организации; повышению качества образования.

➤ Мероприятия по формированию внутреннего имиджа включают диагностику и последующий систематический мониторинг внутреннего имиджа организации; управление внутренними коммуникациями; принятие и реализацию управленческих решений.

**В Заключении** подведены итоги диссертационного исследования, сформулированы главные выводы, подтверждающие необходимость целенаправленного формирования внутреннего имиджа организации, высокую значимость управления им для обеспечения эффективной и результативной деятельности организации, представлены основные практические рекомендации по формированию внутреннего имиджа, обозначены и аргументированы перспективные направления дальнейших исследований внутреннего имиджа организации.

### **III. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

По теме диссертации автором опубликовано 13 научных работ общим объемом 5,2 п.л.

**Статьи, опубликованные в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ имени М.В. Ломоносова по специальностям 22.00.03 и 22.00.08:**

1. Депенян, Р.А. Современная практика формирования внутреннего имиджа организации [Электронный ресурс] / Р.А. Депенян // Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – № 69. – 555 с. – С. 264 – 284. – Режим доступа: URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/69\\_2018depelyan.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/69_2018depelyan.htm) (дата обращения: 18.02.2020). Импакт-фактор – 1,197.

2. Депенян, Р.А. Этапы и стратегии формирования внутреннего имиджа организации // Власть. – 2018. – Т. 26. – № 6. – 198 с. – С. 90 – 95. – Режим доступа: URL: <https://www.jour.isras.ru/index.php/vlast/article/view/5895/5689> (дата обращения: 18.02.2020). Импакт-фактор – 0,777.

3. Депенян, Р.А. Виды имиджа современной организации // Власть. – 2018. – Т. 26. – № 7. – С. 149 – 154. – Режим доступа: URL: <https://www.jour.isras.ru/index.php/vlast/article/view/5945/5793> (дата обращения: 18.02.2020). Импакт-фактор – 0,777.

4. Депенян, Р.А. Факторы, влияющие на формирование внутреннего имиджа организации [Электронный ресурс] / Р.А. Депенян // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 64. – 411 с. – С. 68 – 81. – Режим доступа: URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2017/vipusk\\_64\\_oktjabr\\_2017\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorij\\_a\\_i\\_praktika/depelyan.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2017/vipusk_64_oktjabr_2017_g./problemi_upravlenija_teorij_a_i_praktika/depelyan.pdf) (дата обращения: 18.02.2020). Импакт-фактор – 1,197.

#### **Иные публикации:**

1. Депенян, Р.А. Оценка внутреннего имиджа регионов России через призму миграционных процессов / Г.В. Черняева, Р.А. Депенян // Миграционные процессы в странах Центральной Азии: социально-экономические аспекты науки и практики: материалы

Междунар. конф. 19 июля 2019 г., г. Душанбе. – Душанбе : Контраст, 2019. – 390 с. – С. 283 – 292.

2. Депелян, Р.А. Новые зарубежные теоретические концепции как основа формирования новых моделей и принципов управления / Г.В. Черняева, Р.А. Депелян // Современные технологии управления транспортным комплексом России: инновации, эффективность, результативность: сборник материалов Второй Национальной научно-практической конференции «Современные технологии управления транспортным комплексом России: инновации, эффективность, результативность» РФ, г. Москва, РУТ (МИИТ), 19 апреля 2019 года / ред. колл.: д.т.н., проф. В.А. Козырев; к.ф.н. Г.В. Черняева; [Электронное издание] – М., 2019. – 279 с. – С. 230 – 235. Режим доступа: URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41763609> (дата обращения: 18.02.2020).

3. Депелян, Р.А. Проблемы диагностики внутриорганизационного имиджа руководителя / Г.В. Черняева, Р.А. Депелян // Современные технологии управления транспортным комплексом России: инновации, эффективность, результативность: сборник материалов Первой Национальной научно-практической конференции «Современные технологии управления транспортным комплексом России: инновации, эффективность, результативность» РФ, г. Москва, РУТ (МИИТ), 6 апреля 2018 года / ред. колл.: д.т.н., проф. В.А. Козырев; к.ф.н. Г.В. Черняева; к.э.н. Н.Н. Зенина. [Электронное издание] – М., 2018. – 258 с. – С. 57 – 62. Режим доступа: URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35233432> (дата обращения: 18.02.2020).

4. Депелян, Р.А. Роль корпоративной элиты в формировании внутреннего корпоративного имиджа компании / Р.А. Депелян [Электронный ресурс] // Государственное управление Российской Федерации: вызовы и перспективы: материалы XV Междунар. конф. «Государственное управление в XXI веке», 25 – 27 мая 2017 г., г. Москва / МГУ имени М.В. Ломоносова. – М. : КДУ, Университетская книга, 2018. – 842 с. – С. 488 – 494. Режим доступа: URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32873884> (дата обращения: 18.02.2020).

5. Депелян, Р.А. Формирование имиджа государственного служащего: новые тенденции [Электронный ресурс] / Г.В. Черняева, Р.А. Депелян // Модели государственного и корпоративного управления: традиции и перспективы: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. МГУ имени М.В. Ломоносова, 01 – 02 декабря 2017 г., г. Москва. – М. : Перо, 2018. – 939 с. – С. 628 – 634. – Режим доступа: URL: [https://drive.google.com/file/d/13gd8aydMDS3HewpOhchpk\\_afzi83DRa/view](https://drive.google.com/file/d/13gd8aydMDS3HewpOhchpk_afzi83DRa/view) (дата обращения: 18.02.2020).

6. Депелян, Р.А. Применение сценарного метода в формировании внутрикорпоративного имиджа организации / Р.А. Депелян // Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения: материалы XVIII Междунар. конф. по истории управленческой мысли и бизнеса, 29 июня – 1 июля 2017 г., г. Москва / МГУ имени М.В. Ломоносова. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017. – 236 с. – С. 80 – 86. Режим доступа: URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/207297662> (дата обращения 18.02.2020).

7. Депелян, Р.А. Имидж политических партий / Р.А. Депелян // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: материалы X Междунар. науч.-практ. конф. 21 января 2016 г., г. Новосибирск. – Новосибирск : СИБПРИНТ, 2016. – 210 с.– С. 161 – 165.

8. Депелян, Р.А. Связи с общественностью в системе внутрикорпоративных коммуникаций и генерируемый сотрудниками контент (Employee generated content – EGC / Р.А. Депелян // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика: материалы XIX Междунар. науч.-практ. конф. 23 октября 2015 г., г. Новосибирск. – Новосибирск : СИБПРИНТ, 2015. – 174 с.– С. 87 – 91.

9. Депелян, Р.А. Технологии связей с общественностью в формировании внутреннего имиджа организации / Р.А. Депелян // Ежегодный альманах АПСО. – Казань : КНИТУ-КАИ, 2011. – № 3. – 258 с.– С. 46 – 58.