

УДК 316.77: 331.108

DOI 10.26118/2782-4586.2026.44.84.006

**Александрова Людмила Юрьевна**

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

**Александрова Ольга Сергеевна**

ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»

**Еремкина Татьяна Викторовна**

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

### **Организация и оптимизация взаимодействия HR- и PR-служб**

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные вопросы организации взаимодействия службы по связям с общественностью (PR) и управления персоналом (HR) в современной компании. Актуальность исследования обусловлена трансформацией корпоративных коммуникаций в условиях цифровой среды и усилением конкуренции за качественные человеческие ресурсы, что требует формирования целостного и непротиворечивого бренда работодателя. Цель настоящего исследования: выявление функциональных зон взаимного влияния HR-, PR-служб и путей оптимизации их совместной деятельности. Для реализации цели применены методы сравнительного и функционального анализа, кейс-метод, позволивший изучить успешные практики интегрированных коммуникаций. Научная новизна исследования заключается в систематизации зон взаимодействия анализируемых служб и выделении уровней его синергетического эффекта; практическая значимость – в разработке рекомендаций по оптимизации взаимодействия HR- и PR-служб.

**Ключевые слова:** компания, персонал, общественность, HR-служба, PR-служба, организация взаимодействия, оптимизация взаимодействия.

**Alexandrova Lyudmila Yuryevna**

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

**Alexandrova Olga Sergeevna**

Russian Customs Academy

**Eremkina Tatiana Viktorovna**

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

### **Organization and optimization of HR and PR services**

**Annotation.** The article discusses the current issues of organizing the interaction between the public relations (PR) and human resources (HR) departments in a modern company. The relevance of the study is due to the transformation of corporate communications in a digital environment and the increasing competition for high-quality human resources, which requires the creation of a cohesive and consistent employer brand. The purpose of this study is to identify the functional areas of mutual influence between HR and PR departments and to explore ways to optimize their collaboration. To achieve this goal, the article employs comparative and functional analysis methods, as well as the case study approach, which allows for the examination of successful integrated communication practices. The scientific novelty of the study lies in the systematization of the interaction zones of the analyzed services and the identification of levels of

its synergistic effect; the practical significance lies in the development of recommendations for optimizing the interaction between HR and PR services.

**Keywords:** company, staff, public, HR department, PR department, interaction organization, interaction optimization.

**Введение.** В условиях вызовов внешней среды и цифровой прозрачности, «стирания» границ между внутренними и внешними коммуникациями современные компании все больше осознают, что их ценным ресурсом являются не только стремительно обновляющиеся технологии, но и люди, деловая репутация. Две службы, непосредственно отвечающие за эти нематериальные, но критически важные активы, – это служба управления персоналом (HR) и служба по связям с общественностью (PR).

Исторически сложилось так, что они часто действовали изолированно: HR фокусировался на планировании и найме, адаптации и оценке, обучении и мотивации персонала [7; 11], тогда как PR отвечал за внешний образ компании, работу со СМИ и коммуникационную политику [3; 5]. Однако сегодня их взаимодействие становится ключевым фактором организационного успеха. Как справедливо отмечают современные теоретики и практики «голос и пульс компании» должны быть едины [12; 13]. Внутренняя общественность (сотрудники) все чаще рассматривается как ключевая стейкхолдерная группа, а их лояльность напрямую влияет на имидж и деловую репутацию компании [1; 8]. Совместная работа HR- и PR-служб способствует пониманию внутренней и внешней общественности, помогает выявить эффективные каналы коммуникации с ними, что важно как в стандартных условиях, так и в период организационных изменений.

Изучение принципов взаимодействия и путей оптимизации кадровой службы и PR-подразделения – важная научная и прикладная задача, требующая обоснования с позиций менеджмента и связей с общественностью.

Задачами настоящего исследования являются:

- проведение сравнительного анализа деятельности HR- и PR-служб;
- выявление зон их взаимного влияния, подкрепленных практическими примерами;
- определений уровней проявления положительного синергетического эффекта организованного взаимодействия HR- и PR-служб;
- разработка рекомендаций по оптимизации взаимодействия HR- и PR-служб.

**Результаты исследования.** В цифровую эпоху интеграция PR и HR становится критической. «Вместе они могут создать сильную команду, которая будет работать на достижение общих целей компании» [15, с. 358].

Несмотря на разную предметную область, задачи HR и PR оказываются взаимосвязанными. Если HR работает с персоналом «изнутри», то PR формирует образ этого персонала и отношения с ним «снаружи». Результаты их сравнительного анализа представим в таблице 1.

**Таблица 1 – Сравнительный анализ деятельности HR- и PR-служб**

Критерий сравнения	Службы	
	HR	PR
Фокус внимания	На внутренней среде	На внешней и внутренней среде
Главный объект внимания	Сотрудники, человеческий капитал, процессы	Общественность, стейкхолдеры, имидж и репутация компании
Ключевые задачи	Обеспечение человеческими ресурсами, повышение лояльности и эффективности персонала, развитие кадрового потенциала	Формирование позитивного отношения и доверия к компании, поддержание и повышение ее репутации
Основные инструменты	Подбор и найм, адаптация и обучение, оценка и мотивация	Медиарилейшнз, спецпроекты, ивенты, контент

Кризисная компетенция	Работа с персоналом, привлечение талантов, сохранение кадров, его поддержка, управление изменениями	Поддержание внешних коммуникаций, мониторинг общественного мнения, защита репутации
Взаимодействие с внешними сторонами	Ограниченное (в основном через рекрутинг)	Широкое (взаимодействие с журналистами, деловыми партнерами, др.)
Ответственность за бренд	HR-бренд (внутренняя привлекательность)	Корпоративный бренд (внешний образ компании)
Примеры КРІ	Индекс лояльности, текучесть кадров, процент закрытых вакансий	Тональность упоминаний, медиа-индекс, уровень узнаваемости бренда
Стратегический результат	Высокопроизводительная, вовлеченная команда	Сильный, надежный, привлекательный бренд (в т.ч. работодателя)

*Составлено авторами*

Как показывает таблица 1, HR формирует содержание корпоративной политики, а PR обеспечивает его трансляцию во внешней по отношению к компании среде. Конечные стратегические результаты деятельности обеих служб «сходятся» в создании ценности компании через ее человеческий и репутационный капитал. Это совпадение стратегических векторов создает основу для синергии и делает взаимодействие HR- и PR-служб необходимым.

Цифровая трансформация коммуникаций создает новые гибридные инструменты (например, нейроаватар, как собирательный образ сотрудника компании, представляющий ее культуру), изменяет способы взаимодействия с общественностью, которая «ждет» диалога с ней, визуального вовлечения и эмоционального отклика. В цифровой среде каждый коммуникационный акт оставляет след, который может быть проанализирован (вовлеченность, охваты, конверсия в отклике на вакансии, др.), поэтому важно подкрепить выводы о целесообразности организации взаимодействия службы HR и PR и зонах их взаимовлияния (ЗВ) получаемым цифровым эффектом (табл. 2).

**Таблица 2 – Зоны взаимодействия HR- и PR-служб, его цифровой эффект**

Зоны (З)	Цифровой эффект взаимодействия (В) служб	Деятельность службы	
		HR	PR
ЗВ-1. Единство информационной политики	Согласованность внутренних и внешних сообщений. Непротиворечивость информационного поля. Повышение доверия к компании	Формирование содержания внутренних документов, регламентов, новостей о кадровых изменениях. Оценка их влияния на персонал	Адаптация информации для внешних каналов. Обеспечение стилистического и бренд-единства сообщений. Реагирование на репутационные угрозы

ЗВ-2. Антикризисные коммуникации	Сохранение репутации компании и лояльности ее сотрудников (что измеримо через мониторинг тональности упоминаний, скорость распространения официальной информации)	Оперативность информирования персонала об изменениях и их причинах. Координация командной работы. Оценка кадровых рисков и морального состояния коллектива. Его поддержка	Создание позитивных инфоповодов, управление внешними инфопотоками, диалог с ключевыми стейкхолдерами, формирование единой линии публичных заявлений
ЗВ-3. Инновации в коммуникациях	Грамотное позиционирование корпоративных изменений, формирование имиджа инновационного работодателя, укрепление репутации бренда, оптимизация коммуникационных стратегий	Внедрение новых цифровых инструментов и форматов (AI, нейросети, AR/VR, специализированные платформы), использование внутренних комьюнити-платформ и социальных сетей для продвижения HR-бренда	Применение искусственного интеллекта и чат-ботов для упрощения общения и его персонализации, автоматизация ключевых процессов в работе пресс-службы (создание новостных материалов, мониторинг публикаций, др.)
ЗВ-4. Управление культурой и коммуникациями компании, вовлечённостью ее сотрудников	Автоматизация рутинных задач. Построение цифровых экосистем, объединяющих людей, процессы и решения. Персонализация сервисов. Формирование внешнего положительного имиджа компании через реальные истории ее сотрудников	Разработка цифровых HR-инструментов (порталы, опросники, системы адаптации), получение обратной связи и анализ потребностей персонала, повышение его мотивации, поддержка корпоративной идентичности	Наполнение корпоративных медиаканалов (интранет, мессенджеры, корпоративное ТВ, соцсети), персонализация контента для разных групп сотрудников, продвижение их историй успеха и ценностей компании
ЗВ-5. Развитие внутреннего института амбассадоров бренда	Масштабирование «живых» голосов сотрудников (посты, видео и комментарии работают как достоверная реклама бренда, повышая качество и релевантность входящих откликов)	Поддержка адаптантов, рост лояльности сотрудников, выявление потенциальных амбассадоров и их мотивация, создание условий для добровольного участия в жизни компании	Обучение сотрудников публичным коммуникациям, их вывод в публичное поле, трансляция их историй на внешних площадках (профессиональные сообщества, соцсети, отраслевые мероприятия)

*Составлено авторами*

Как видим из таблицы 2, основными зонами взаимодействия службы HR и PR являются единство информационной политики, антикризисные коммуникации, инновации

в коммуникациях, развитие внутреннего института амбассадоров бренда и др. В каждой из выделенных зон присутствуют конкретные цифровые метрики (охваты, вовлеченность, конверсия, др.), позволяющие объективно оценивать результат совместной работы.

Приведем практические примеры, иллюстрирующие особенности взаимодействия исследуемых служб (табл. 3).

**Таблица 3 – Примеры и результат взаимодействия HR- и PR-служб**

Зоны	Практические примеры	Результат
взаимодействия HR- и PR-служб		
ЗВ-1	Кейс ювелирного бренда Sokolov: инициация программы амбассадоров бренда с отбором сотрудников в каждом департаменте, разработка системы бонусов и мотивации для участников, организация их обучения и сопровождения, интеграции амбассадоров в общую коммуникационную стратегию компании, координация внешних коммуникаций амбассадоров с общим бренд-тоном [6]	Синхронизация внутренних и внешних коммуникаций через амбассадоров, обеспечение единства сообщений во внешней и внутренней среде компании
ЗВ-2	Кейс HR-холдинга Ventra: создание системы коммуникаций по этапам: до сделки, во время анонса, в пост-интеграционный период. Использование цифровых инструментов: чат-боты для быстрой поддержки сотрудников, антикризисный штаб с привлечением онлайн-консультаций юристов и психологов, единые каналы получения информации [10]	Результат: удалось минимизировать отток талантов и сохранить мотивацию в период турбулентности
ЗВ-3	Кейс Газпромбанка: использование генеративных нейросетей для создания аватара, настройка мимики, жестов, тембра речи, тестирование на фокус-группах для проверки доверия к персонажу (понятному, дружелюбному, «живому») [14]	Результат: органичное совмещение технологичности и человекоцентричности в образе работодателя
ЗВ-4	Кейс ГК «Специальные системы и технологии»: внедрение корпоративного телевидения для объединения территориально распределенных подразделений, информирование производственного персонала через видеоконтент (который не заходит на корпоративные порталы), размещение экранов в проходных, зонах отдыха, цехах [9]	Результат: снижение издержек на найм, формирование чувства сопричастности, нематериальная мотивация персонала
ЗВ-5	Кейс «Билайн – проект «Агенты 0611»: определена потребность в развитии внутреннего института амбассадоров; их интеграция в процессы адаптации новичков, их обучение (съемке рилс, работе с текстами, формированию Tone of Voice, использованию нейросетей), их привлечение к съемкам обучающих роликов и корпоративных мероприятий [2]	Результат: формирование устойчивого сообщества амбассадоров и культуры лояльности, повышение доверия к HR-бренду

*Составлено авторами*

В кейсах, отраженных в таблице 3 (ювелирного бренда Sokolov, HR-холдинга Ventra, Газпромбанка, др.), прослеживается разделение ролей: HR отвечает за отбор, мотивацию и содержательную часть, PR – за обучение коммуникациям, упаковку контента и внешнюю трансляцию.

Положительный результат «пересечения» профессиональных интересов HR-, PR-служб и их партнерства проявляется в трех ключевых направлениях, формирующих устойчивость развития и конкурентоспособность компании:

- формирование ее культуры (фундамент единства). HR отвечает за содержание (ценности, нормы, модели поведения, систему мотивации и адаптации); PR обеспечивает форму (трансляцию этих смыслов через все доступные каналы, создание единого нарратива, который сотрудники не только понимают, но и принимают как свой);

- продвижение имиджа работодателя (единый фронт на рынке труда). Связано с реализацией модели «один контент – несколько задач» (привлечение кандидатов и удержание сотрудников, сокращение времени и снижение затрат на поиск/подбор/адаптацию персонала, повышение сплоченности трудового коллектива и привлекательности компании, формирование доверия к отрасли);

- управление репутационными рисками, связанными с персоналом (антикризисный альянс). В эпоху цифровых медиа проблемы компании могут быстро стать достоянием общественности. Сложные увольнения, конфликты, недовольство сотрудников влияет на восприятие бренда потребителями и партнёрами. Антикризисный альянс HR и PR позволяет выстраивать систему оперативного и согласованного реагирования на изменения среды.

Выявленные зоны и направления партнерства исследуемых служб позволяют говорить о синергетическом эффекте организации их взаимодействия. Он (эффект) может проявляться на трех уровнях:

- операционном. Совместная работа устраняет дублирование функций и рассогласованность сообщений, позволяет консолидировать бюджеты на HR и маркетинг. Цифровые инструменты (корпоративные порталы, чат-боты, системы мониторинга) автоматизируют обмен информацией [4], обеспечивая единое информационное поле и повышая скорость реакции на запросы сотрудников и внешние вызовы;

- репутационном. Достигается целостность бренда работодателя, когда внешний образ компании совпадает с внутренними «ощущениями» сотрудников. Это формирует доверие и лояльность, что выражается в росте числа откликов от «подходящих» кандидатов и снижении текучести;

- стратегическом. Синергия HR и PR усиливает корпоративную идентичность, трансформирует корпоративную культуру и увеличивает нематериальные активы компании (гудвилл). Сотрудники становятся не просто исполнителями, а амбассадорами бренда, формируя и усиливая конкурентное преимущество.

Для достижения устойчивого синергетического эффекта необходима оптимизация взаимодействия службы управления персоналом и службы по связям с общественностью. Решениями оптимизации могут стать: регламентирование деятельности структурных подразделений в должностных инструкциях и описаниях функциональных обязанностей сотрудников; создание кросс-функциональных рабочих команд/групп с четким распределением выполняемых ролей; аудит и разработка единых (унификация) коммуникационных стандартов (создание общего брендбука и гайдлайнов по тону коммуникаций для внешних и внутренних каналов); разработка и регулярное тестирование совместных антикризисных протоколов (планов антикризисного управления).

Реализация предложенных изменений требует последовательного прохождения следующих этапов: диагностический (аудит текущего состояния взаимодействия, выявление «разрывов» в коммуникациях, оценка существующих метрик и регламентов); проектный (разработка дорожной карты интеграции, создание совместных рабочих групп, пилотирование первых кросс-функциональных проектов в выделенных зонах взаимодействия) и институциональный (закрепление успешных практик в регулярных процессах, внедрение совместных KPI в систему мотивации, масштабирование модели на все подразделения компании).

**Выводы/Заключение.** Внутренняя реальность и внешний образ компании в современных социально-экономических условиях не могут существовать отдельно. Они формируют единое репутационное поле, где диссонанс между ними разрушает доверие ключевых аудиторий (кандидатов, сотрудников, партнёров, общества в целом).

Особенности взаимодействия HR- и PR-служб заключаются в целенаправленном выстраивании процессов в ключевых зонах пересечения их компетенций. Это не эпизодические контакты, а непрерывный диалог, институционализированный через совместные рабочие группы, проекты и метрики. Сравнительный анализ подтвердил, что HR и PR не дублируют, а взаимодополняют друг друга. HR выступает носителем содержания (он формирует ценности, политики, условия труда, управляет кадровыми процессами и обладает глубоким пониманием потребностей и мотивации персонала). PR, в свою очередь, является носителем формы и каналов: он обеспечивает профессиональную «упаковку смыслов», выбор оптимальных коммуникационных инструментов, трансляцию сообщений вовне и внутрь, а также мониторинг обратной связи. Именно это разделение ролей (содержание vs. форма) создаёт потенциал для усиления результатов взаимодействия.

Синергетический эффект (операционный, репутационный, стратегический уровни) от его организации носит комплексный характер: от экономии средств до создания фундаментальной, трудно копируемой ценности в виде сильного человеческого и репутационного капитала.

Оптимизация взаимодействия HR и PR (представляющая собой не просто набор тактических улучшений, а стратегический вектор развития) выстраивается через создание устойчивой модели партнёрства, развитие ключевых зон совместной ответственности и внедрение системы совместных метрик. Они могут служить основой дальнейших разработок HR и PR взаимодействия в организациях различных отраслей и масштабов.

#### **Список источников**

1. Абрамова Е. А. Цифровой HR-бренд в России / Е. А. Абрамова // Научный Лидер. – 2025. – № 19(220). – С. 70-71.
2. Агенты 0611: как сделать из сотрудников амбассадоров бренда [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://beelinow.ru/articles/agenty-0611-kak-sdelat-iz-sotrudnikov-ambassadorov-brenda/> (дата обращения: 22.02.2026).
3. Александрова Л. Ю. Потенциал информационного маркетинга в цифровой экономике / Л. Ю. Александрова // Социальная реальность виртуального пространства : Материалы III Международной научно-практической конференции, Иркутск, 20 сентября 2021 года. – Иркутск: Иркутский государственный университет, 2021. – С. 244-249.
4. Александрова О. С. Общая характеристика цифровой экономики / О. С. Александрова, Л. Ю. Александрова // Социогуманитарные и правовые проблемы современного общества : Материалы XXII межрегиональной научной конференции по общегуманитарным, правовым и экономическим вопросам : Сборник научных работ, Чебоксары, 18 октября 2023 года. – Чебоксары, 2023. – С. 97-105.
5. Бареев В. А. PR и реклама в управлении персоналом / В. А. Бареев. – Москва : ООО «Издательство «КноРус», 2024. – 116 с.
6. Векторы развития внутренних корпоративных коммуникаций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://tpmag.ru/news/personal/trendyi-razvitiya-vnutrennih-kommunikaczij/> (дата обращения: 18.02.2026).
7. Еремкина Т. В. Диагностика оптимизации системы управления персоналом организации / Т. В. Еремкина, Ю. В. Смолькина // Донецкие чтения 2024 : образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15-17 октября 2024 года. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2024. – С. 49-51.
8. Киреева О. Ф. Коммуникативная активность как форма нетворкинга / О. Ф. Киреева, А. Н. Шиканова // Межкультурная коммуникация и профессионально-

ориентированное обучение иностранным языкам : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 30 сентября 2019 года. – Чебоксары: Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова, 2019. – С. 25-29.

9. Корпоративное ТВ: между HR и PR [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbgmedia.ru/post.php?id=12721> (дата обращения: 21.01.2026).

10. Объединение, трансформация и локализация: опыт выстраивания внутрикорпоративных коммуникаций в HR-холдинге Ventra [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/obedinenie-transformatsiya-i-lokalizatsiya-opyt-vystraivaniya-vnutri korporativnykh-kommunikatsiy-v-h/> (дата обращения: 23.01.2026).

11. Павлова М. А. Стратегическое развитие организации в условиях цифровой экономики / М. А. Павлова, Т. А. Медведева // Молодежь и инновации : Материалы XX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 406-408.

12. Тульчинский Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 255 с.

13. Турбабин Д. П. Совершенствование системы связей с общественностью в управлении персоналом организации / Д. П. Турбабин // Молодёжный вестник Новороссийского филиала Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. – 2021. – Т. 1, № 1(1). – С. 43-50.

14. Цифровой нейроаватар для «Газпромбанка»: как технологии стали лицом карьерного аккаунта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/tsifrovoj-nejroavatar-dlya-gazprombanka-76530.html> (дата обращения: 19.02.2026).

15. Юркина С. А. Взаимодействие HR-отдела и PR-отдела / С. А. Юркина, А. А. Балашова // Современные тренды развития регионов: управление, право, экономика, социум : Материалы XXI Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 26-27 апреля 2023 года. – Челябинск: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. – С. 356-358.

#### **Сведения об авторах**

**Александрова Людмила Юрьевна**, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

**Александрова Ольга Сергеевна**, студент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, Россия.

**Еремкина Татьяна Викторовна**, канд. пед. наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

#### **Information about the authors**

**Alexandrova Lyudmila Yuryevna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

**Alexandrova Olga Sergeevna**, student of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, GKOU VO «Russian Customs Academy», Lyubertsy, Russia.

**Eremkina Tatiana Viktorovna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.