

**МАРКЕТИНГ-МИКС 2.0: ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ КЛАССИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ В ЭПОХУ  
КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА***Marketing Mix 2.0: Revisiting the Classic Framework in the Age of Workforce Deficiency***Палкин Александр Валентинович,**

аспирант, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия, ул. Московская, 36

**Palkin Alexander Valentinovich,**

Postgraduate student, Vyatka State University; 36 Moskovskaya St., Kirov, Russia

city\_print@inbox.ru

<https://orcid.org/0009-0004-2561-8920>

В исследовании проводится анализ ситуации на рынке трудовых ресурсов, с целью выявления и систематизации основных факторов, формирующих состояние «кадрового дефицита». Концентрация конкуренции на отечественном рынке труда характеризуется высокой плотностью соискателей только на определенные позиции и острой борьбой работодателей за квалифицированные кадры. Технологические изменения, демографические тренды и политические аспекты трансформировали рынок труда в «рынок соискателя», что вынуждает компании искать релевантные стратегии привлечения и удержания специалистов. На этой основе были предложен концептуальный вариант стратегии маркетинга персонала на основе авторского видения адаптированной модели «Маркетинг-микс(т) 4Р».

**Ключевые слова:** маркетинг-микс; маркетинг персонала; труд; кадровый дефицит.

The study analyzes the situation on the labor market in order to identify and systematize the main factors that form the state of «personnel shortage». The concentration of competition in the domestic labor market is characterized by a high density of applicants only for certain positions and an acute struggle of employers for qualified personnel. Technological changes, demographic trends, and political aspects have transformed the labor market into a «job seeker's market», forcing companies to look for relevant strategies to attract and retain specialists. On this basis, a conceptual version of the personnel marketing strategy was proposed based on the author's vision of the adapted «Marketing Mix(I) 4P» model.

**Keywords:** marketing mix; personnel marketing; labor; personnel shortage.

**Введение (Introduction)**

Начиная с 2023 года в РФ отмечается критическая нехватка персонала. Согласно данным Росстата, в России в 2024 году зафиксирован рекордно низкий показатель безработицы — 2,9%, сопровождаемый «кадровым дефицитом» — нехваткой трудовых ресурсов для работы в различных отраслях промышленности\*. По результатам исследований Института экономической политики имени Гайдара в июле 2023 года кадровый дефицит в промышленной отрасли отмечают более 40% руководителей\*\*, данный показатель стал рекордным с начала мониторинга 1996 года.

Одним из способов профилактики нехватки специалистов выступает внедрение в деятельность компаний комплексного подхода к управлению трудовыми ресурсами — маркетинга персонала.

Сегодня рынок трудовых ресурсов превращается в рынок «соискателя», что вынуждает компании применять и адаптировать к своей деятельности

традиционные маркетинговые модели, которые показали свою эффективность, обеспечивая стабильный охват целевой аудитории через выстроенные каналы коммуникации. Они доказали способность создавать эмоциональную связь с потребителями и формировать долгосрочную лояльность к бренду. Подобно конкуренции на товарных рынках, компании продвигают собственный HR-бренд, конкурируя на рынке труда за таланты. В данной области исследований целесообразно отметить труды Бондаренко В. А. [1], Бурцевой Т. А. [2], Воронова А. А. [3], Ильиной И. Ю. [4], Кублина И. М. [5], Чумаченко Г. В. [6] и др.

Комплекс маркетинга персонала подвергается постоянным трансформациям, сочетая в себе элементы традиционных моделей маркетинга с современными технологическими достижениями, то есть происходит движение от традиционного к цифровому рыночному взаимодействию [7].

Таким образом, выработка подхода, основанного на переосмыслении классических маркетинговых моделей, применительно к области управления персоналом, становится весьма актуальным направлением исследований в эпоху кадрового дефицита.

**Материалы и методы (Materials and Methods)**

В первую очередь необходимо систематизировать причины кадрового дефицита, характерные для Российского рынка труда. Анализируя различные информационные источники, можно выделить основные группы факторов, формирующих кадровый голод, начиная с 2023 года по настоящее время: демографические, геополитические, миграционные и цифровые.

1. *Демографические факторы.* Глобальным и первостепенным трендом, характерным для РФ, как и для большинства стран мира, является демографический переход, ведущий к старению всего населения. Демографический переход — длительный

\* 9 реальных причин дефицита персонала в России. Habr.com. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/778784/> (дата обращения: 18.08.2025).

\*\* Рекордный кадровый дефицит в России - как выглядит бизнесу здесь и сейчас? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://consultexpert.ru/blog/rekordnyj-kadrovyy-deficit-v-rossii>. (дата обращения: 29.08.2025).

период снижения рождаемости и смертности, в результате чего воспроизводство населения сводится к простому замещению поколений, то есть рост населения останавливается, и численность населения стабилизируется естественным образом<sup>3\*</sup>. С целью демонстрации демографической ситуации в РФ проведен динамический анализ основных статистических показателей естественного движения населения (рис. 1).

Что касается коэффициента рождаемости, его значение также невысокое: 1,4% в 2023 году, для стабильного воспроизводства необходимо достичь значения данного коэффициента не менее 2,1%. На рынке труда в настоящий момент сказывается экстремальное падение рождаемости в 1990-х годах, обусловленное кризисными явлениями. Ситуация усложнена повышением смертности в период пандемии Covid-19 в 2020–2021 годах. Следует отметить, что на государственном уровне ведется прицельная политика в области повышения рождаемости и увеличения продолжительности жизни населения. На это был нацелен Национальный проект «Демография» реализуемый в 2019–2024 годах.

**2. Геополитические факторы.** Политическая напряженность существенно влияет на экономику любой страны. Прежде всего это связано с оттоком узких специалистов из страны с началом Специальной военной операции в 2022 году. Особенно это отразилось на высокотехнологичных и информационных отраслях. Здесь также следует отметить переход работоспособного населения в военно-промышленную отрасль, мобилизационные мероприятия, заключение контрактов с Министерством обороны РФ, все это сформировало отток кадров из прочих отраслей. Кроме того, санкции и отказ иностранных компаний в сотрудничестве с отечественным бизнесом, спровоцировали изменение структуры спроса на некоторые специальности и вызвали необходимость переобучения персонала под новые задачи.

**3. Миграционный фактор.** Снижение миграции в связи с ужесточением миграционной политики, начиная

с 2024 года, спровоцировал острую нехватку персонала в строительной, сельскохозяйственной, производственной отрасли, существенно пострадала и сфера услуг.

**4. Цифровые факторы.** Ускоренные процессы цифровизации формируют новые требования к компетенциям персонала, что создает дополнительную нагрузку на рынок труда. С уходом западных программных продуктов, отечественным компаниям потребовалась срочная замена решений, что вызвало скачек спроса на специалистов в области отечественного программного обеспечения и разработчиков CRM и ERP-систем. В результате наблюдается замедление реализации цифровых проектов, увеличение затрат на найм и удержание ключевых специалистов. Компании, не способные ускоренно внедрять цифровые решения в свою деятельность, рискуют потерять конкурентные преимущества.

Таким образом, под «дефицитом кадров» нами понимается нехватка трудовых ресурсов, обусловленная демографическими, геополитическими и миграционными факторами, а также развитием цифровых технологий.

Все описанные выше факторы, имея разную природу, ведут к одним последствиям: работодатели вынуждены конкурировать за сотрудников. Рынок труда превращается в площадку, где соискатель, подобно потребителю выбирает наиболее привлекательные предложения, взвешивая ценовые и неценовые аспекты. С целью конкурентной борьбы в марке-

тинговой науке традиционно применялись базовые модели. Первой моделью, предложенной Э. Дж. Маккарти стал классический маркетинг-микс «4P». Маркетинговая модель «4P» включает в себя четыре элемента планирования в маркетинговой стратегии: продукт, цена, продвижение и место. Модель описывает взаимодействие покупателей и продавцов на различных рынках.

Развитие маркетинговой мысли и технологий привело как к расширению классической модели 4P, так и появлению альтернативных вариантов набора элементов. Доктор экономических наук, профессор Е. П. Голубков в статье «О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии», отмечает, что «расширенное содержание комплекса маркетинга перестает удовлетворять определению данного понятия... Добавленные элементы характеризуют не комплекс маркетинга, а факторы, влияющие на маркетинговую деятельность, которые необходимо учитывать, в том числе и при разработке комплекса маркетинга...» [8].

Модель 4P остается фундаментальной основой маркетинговой стратегии. Нами выделены следующие аргументы в пользу применения именно этой модели:

- ♦ подходит для любого вида бизнеса, работает в любой отрасли, не зависит от размера и масштабов деятельности компании;
- ♦ обеспечивает комплексное видение маркетинговой стратегии;
- ♦ четко структурирует маркетинговые задачи;

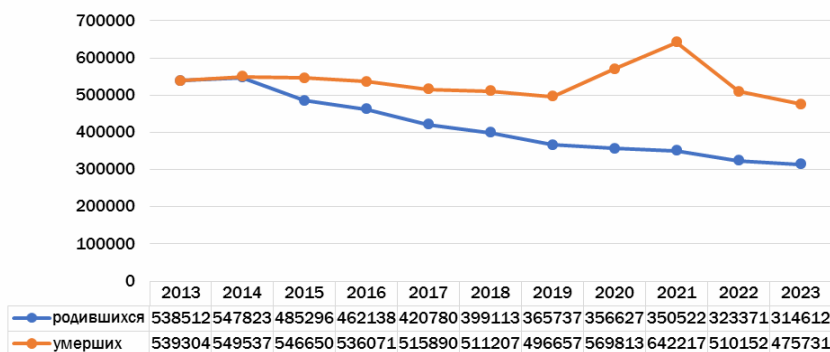


Рис. 1. Динамика показателей естественного движения населения \*

Fig. 1. Dynamics of natural population movement indicators

\* Демографический ежегодник России. 2023: Стат.сб./ Д 31 Росстат. – М., 2023. – 256 с.

<sup>3\*</sup> Демографический переход. Большая российская энциклопедия. [Электронный ресурс] - Режим доступа: old.bigenc.ru. (дата обращения: 29.08.2025).

- ♦ имеет простую и логичную структуру элементов;
- ♦ служит фундаментом для развития и адаптации новых маркетинговых моделей и обеспечивает преемственность стратегий и так далее.

На наш взгляд, данная модель уникальна и позволяет адаптироваться к современным условиям: элементы модели вписываются в многоканальные стратегии, адаптируются под онлайн-среду, возможна комбинация с *digital*-инструментами.

Модель проявляет гибкость в применении, ее возможно адаптировать под любой рынок (в нашем случае, рынок трудовых ресурсов), а также модифицировать отдельные компоненты. Все вышеуказанное является

основанием для применения именно модели *4P* на рынке трудовых ресурсов в качестве базовой модели маркетинга персонала.

### Результаты (Results)

В результате анализа модели *4P*, выбора ее в качестве основной, авторский подход заключается в том, что следует разграничивать маркетинговую деятельность предприятий при взаимодействии с покупателями и деятельности на рынке труда. Автором предлагается добавить в термин маркетинг-микс букву Т, обозначающую рынок труда (маркетинг-микс(т)).

Таким образом, с применением теоретического моделирования в работе представлено авторское видение

соотношения маркетинга «*4P*» с инструментами маркетинга персонала — адаптированная модель маркетинга персонала *4P(т)* (рис. 2).

Необходимо дать описание каждому элементу адаптированной модели маркетинга-микст *4P* применительно к маркетингу персонала и конкуренции на рынке трудовых ресурсов.

1. *Продукт. EVR* «Ценностное предложение работодателя» — это то, что предлагает работодатель на рынке трудовых ресурсов, то есть совокупность характеристик конкретной вакансии. Сюда следует отнести конкретные требования к сотруднику, прозрачность его функциональных обязанностей, которые прописаны в должностных инструкциях. То, что предлагает компания и отличает

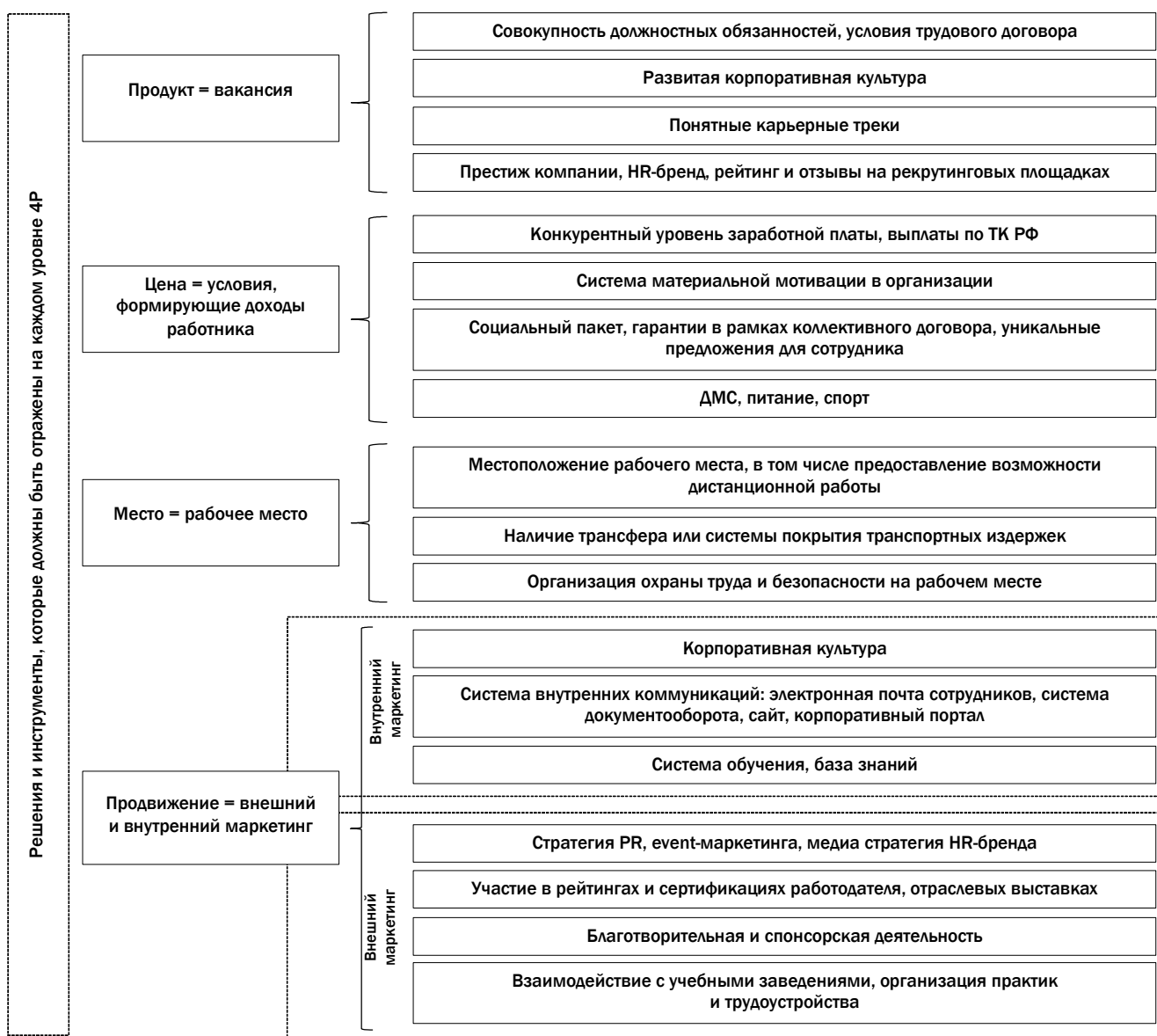


Рис. 2. Адаптированная модель «маркетинг-микс(т)» 4P

Fig. 2. Adapted 4P model of marketing mix(I)

ее от прочих компаний: это уникальная корпоративная культура, а также развитый бренд работодателя. Если работодатель осуществляет поиск сотрудников через онлайн-платформы, очень важно, чтобы у него был целостный и развитый аккаунт. Следует обратить внимание на наличие отзывов и среднюю оценку работодателя, эти характеристики свидетельствуют о «качестве» продукта, то есть о добросовестности и честности работодателя по отношению к своим работникам.

2. **Цена.** Это те условия, которые формируют совокупный доход работника. Прежде всего, это конкурентный уровень заработной платы. С учетом переизбытка предложения (вакансий), в ситуации дефицита работников актуальность приобретает усиление влияния неценовых факторов на рынке трудовых ресурсов. В данном контексте к неценовым факторам относят все дополнительные ценности, которые предлагает работодатель своим сотрудникам: система добровольного медицинского страхования, наличие системы дополнительной материальной мотивации и систем премирования, наличие коллективного договора и социальных гарантий.

3. **Место.** В качестве данного элемента рассматривается рабочее место и совокупность его характеристик: местоположение, удаленность от соискателя, уровень технического оснащения необходимым оборудованием, развитая система охраны труда и безопасности на рабочем месте. Также сюда следует относить возможность покрытия транспортных расходов, или организацию доставки до рабочего места сотрудников в случае значительной удаленности. Отдельно отметим возможность удаленной работы. Данный феномен получил развитие в связи с пандемией и не теряет своей актуальности. В ситуации кадрового дефицита, работодатели все чаще прибегают к такому формату, поскольку это значительно расширяет географию поиска сотрудников.

4. **Продвижение.** Данный элемент представляет собой сочетание функций внешнего и внутреннего маркетинга персонала. Внешний маркетинг направлен на продвижение компа-

нии-работодателя на рынке трудовых ресурсов с целью привлечения лучших кандидатов на вакансии компании. Внешнее продвижение происходит за счет развития бренда работодателя, повышения его узнаваемости. Для этого компаниям стоит постоянно заявлять о себе, вести благотворительную и спонсорскую деятельность.

Продуктивным каналом внешней коммуникации с потенциальными сотрудниками является взаимодействие с учебными заведениями [9]. Компании могут входить в реестр работодателей, которые предоставляют места для прохождения практик студентов профильных специальностей. Решение проблемы кадрового дефицита через подготовку специалистов с практическими навыками решается посредством организации практик, проведения стажировок, создание базовых кафедр, или лабораторий, а также через реализацию целевых программ обучения. Такая подготовка в рамках освоения образовательных программ позволяет студентам ознакомиться с реальными кейсами, изучить рынок и получить первый опыт работы. В настоящий момент активно практикуется трудоустройство обучающихся в рамках неполной занятости. Студент может быть принят на работу как на полное рабочее время, так и на неполное. Ограничений законодательство не устанавливает.

Внутренний маркетинг направлен на удержание собственных сотрудников. Основная цель — это создание атмосферы, где работник становится активным участником достижения бизнес-целей компании. Основными задачами внутреннего маркетинга является: создание условий для рас-

крытия потенциала каждого работника, формирование приверженности сотрудника компании, поддержание комфортной рабочей среды, упрощение внутренних коммуникаций.

## Обсуждение (Discussion)

В рамках данного исследования авторы предлагают рассмотреть применение термина «маркетинг-микс(т) 4P». Опираясь на традиционную модель «маркетинг-микс 4P» добавлено смысловая принадлежность маркетинговой деятельности предприятия на рынке труда. При этом, «труд» не является отдельным элементом модели, в противном случае речь бы шла о существующей модели маркетинга 5P, где к стандартным элементам добавляют ещё один — «люди» (*people*). Поскольку предложенная автором модель адаптирована к рынку труда, и является моделью маркетинга персонала, категория «т-труд» уже присутствует в каждом элементе модели, является неотъемлемой частью. Соотношение категории «т-труд» с элементами классической модели маркетинг-микс 4P на рынке труда представлено на *рисунке 3*.

По мнению автора, модель «маркетинг-микс(т) 4P» — это модель маркетинга персонала, набор переменных факторов, направленных на решение кадровых вопросов, в отношении целевых рынков трудовых ресурсов.

## Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование позволило проанализировать и выявить основные факторы, формирующие кадровый дефицит отечественного рынка трудовых ресурсов. Ситуация кадрового дефицита дает основания использовать классические

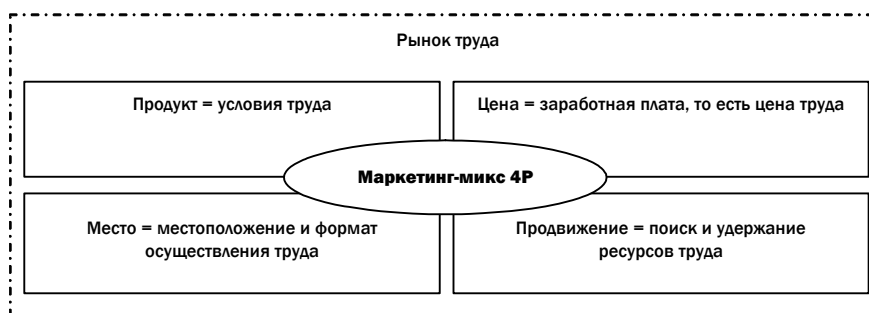


Рис.3. Адаптированная под рынок труда модель «Маркетинг-микс(т) 4P»  
Fig. 3. Adapted to the labor market «4P marketing mix(t)»

маркетинговые стратегии с целью привлечения и удержания лучших сотрудников. В работе представлено авторское видение соотношения маркетинга «4P» с инструментами маркетинга персонала и предложена

адаптированная модель маркетинга персонала 4P. В данной работе предложено применять термин «Модель маркетинг-микс(т) 4P». При этом категория «т-труд» не является дополнительным элементом модели,

а лишь категорией, которая присутствует в каждом из четырех элементов, так как предложенная модель разработана применительно к рынку трудовых ресурсов.

Поступила в редакцию 01.09.2025  
Принята к публикации 02.10.2025

#### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Бондаренко, В. А. Маркетинг персонала в университетах: актуальность применения, ключевые метрики / В. А. Бондаренко, А. А. Воронов, А. С. Астахин // Маркетинг в России и за рубежом. — 2024. — № 2. — С. 57–65. — EDN DOISMT.
2. Концептуальные основы маркетинга персонала современной компании в цифровой среде / А. В. Палкин, Т. А. Бурцева, М. В. Макарова, А. А. Ведерников // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2025. — № 2. — С. 58–64. — DOI 10.47576/2949-1894.2025.2.2.007. — EDN ALQFJT.
3. Астахин, А. С. Цифровые маркетинговые стратегии и инструменты / А. С. Астахин, А. А. Воронов // Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях трансформации рынков : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 ноября 2023 года. — Краснодар: Кубанский государственный университет, 2023. — С. 114–121. — EDN RJQTPR.
4. Ильина, И. Ю. Внутренний маркетинг персонала в организации / И. Ю. Ильина // Маркетинг персонала : учебное пособие. — Москва : Российский государственный гуманитарный университет, 2023. — С. 120–136. — EDN MWXJLO.
5. Трансформация маркетинга в цифровой среде / О. В. Кондрашова, И. М. Кублин, А. А. Воронов, П. В. Орлов // Практический маркетинг. — 2023. — № 8(314). — С. 22–27. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-8314-22-27. — EDN HOUUEC.
6. Гончаров, В. Н. Рекрутинговый маркетинг как фактор формирования организационной культуры компании / В. Н. Гончаров, Г. В. Чумаченко // Торговля и рынок. — 2022. — № 3(63). — С. 28–34. — EDN IYKEBU.
7. Пантелеев, Д. Н. Модернизация комплекса маркетинга: от модели 4R к модели 5R / Д. Н. Пантелеев, А. А. Соколова, Е. В. Ганебных // Креативная экономика. — 2022. — Т. 16, № 11. — С. 4149–4160. — DOI 10.18334/ce.16.11.116660. — EDN XIIHTI.
8. Голубков, Е. П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии // Маркетинг в России и за рубежом / Е. П. Голубков. — 1999. — № 6. — С. 15.
9. Савельева, Н. К. Укомплектованность кадрами электроэнергетики Российской Федерации в условиях цифровой трансформации / Н. К. Савельева, А. А. Соколова, М. В. Макарова // Глобальная ядерная безопасность. — 2024. — Т. 14, № 2(51). — С. 91–102. — DOI 10.26583/gns-2024-02-08. — EDN MYBUKS.