

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА В АТОМНОЙ СФЕРЕ (на примере ГК «Росатом»)
Personnel Marketing in the Nuclear Field (using the example of Rosatom State Corporation)**Попова Татьяна Сергеевна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и социально-гуманитарных дисциплин, Волгодонский инженерно-технический институт – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; г. Волгодонск, Россия, ул. Ленина, д. 73/94

Popova Tatiana Sergeevna,

PhD in Economics, Associate Professor at Economics and Social and Humanitarian Disciplines Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute the branch of National Research Nuclear University «MEPhI»; 73/ 94 Lenin St., Volgodonsk, Russia
Tanya930@rambler.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0554-2672>

**Рябышев Михаил Васильевич,**

доцент кафедры экономики и социально-гуманитарных дисциплин, Волгодонский инженерно-технический институт – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; г. Волгодонск, Россия, ул. Ленина, д. 73/94

Ryabyshv Mikhail Vasilyevich,

Associate Professor at Economics and Social and Humanitarian Disciplines Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute the branch of National Research Nuclear University «MEPhI»; 73/ 94 Lenin St., Volgodonsk, Russia
<https://orcid.org/0009-0005-7202-4276>;
MVRyabyshv@mephi.ru

В качестве объекта исследования в данной статье были выбраны предприятия, чья отраслевая принадлежность относится к атомной энергетике. Предметной областью исследования является маркетинг персонала в атомной отрасли, рассматриваемый как стратегическое управление поиском, привлечением, наймом, удержанием и развитием высококвалифицированных кадров, жизненно важных для такой высокотехнологичной и стратегической сферы российской экономики как атомная энергетика. Цель исследования заключается в описании современных инструментов и определении перспективных направлений развития маркетинга персонала в атомной отрасли. Основным результатом исследования выступает обоснование целесообразности использования субъектами атомной отрасли приемов и методов маркетинга персонала. Сделан вывод, что целенаправленная маркетинговая тактика и стратегия, ориентированные на персонал, обеспечивают многочисленные социальные и экономические эффекты, повышающие стратегическую устойчивость, стабильность, предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке ядерной энергетики, отвечающей за обеспечение потребности в надежной низкоуглеродной энергии.

Ключевые слова: ГК «Росатом», маркетинг персонала, атомная отрасль, управление кадрами, цепочка создания ценности, клиентоориентированность, лояльность персонала, маркетинг взаимоотношений, ядерная энергетика.

The enterprises whose industry affiliation relates to nuclear energy were selected as the object of research in this article. The subject area of the research is personnel marketing in the nuclear industry, considered as strategic management of the search, attraction, hiring, retention and development of highly qualified personnel, vital for such a high-tech and strategic sphere of the Russian economy as nuclear energy. The purpose of the research is to describe modern tools and identify promising areas for the development of personnel marketing in the nuclear industry. The main result of the research is the justification of the expediency of using personnel marketing techniques and methods by subjects of the nuclear industry. It is concluded that targeted marketing tactics and a personnel-oriented strategy provide numerous social and economic effects that increase the strategic sustainability and stability of enterprises operating in the nuclear energy market, responsible for meeting the need for reliable low-carbon energy.

Keywords: Rosatom State Corporation, personnel marketing, nuclear industry, personnel management, value chain, customer orientation, staff loyalty, relationship marketing, nuclear energy.

Введение (Introduction)

Генеральный директор Госкорпорации «Росатом» Алексей Лихачёв в своем обращении к участникам форума-марафона «Новое знание» отметил: «Нам нужны разные люди: не только физики, теоретики, инженеры. Нам нужны математики, аййтишники, лингвисты, экономисты, люди, владеющие иностранными языками. Нам нужны разные, нам нужны лучшие»*. Эта фраза наиболее емко и точно отражает современную потребность жизненно важной атомной отрасли в междисциплинарных ко-

мандах, где нужны не только «классические» отраслевые специалисты, но и эксперты из других сфер, для того чтобы решать комплексные задачи и внедрять инновации, соответствующие реализации национальной цели — достижение импортозамещения и технологического суверенитета. Корпоративный кадровый капитал и его состоятельность служат основой для осуществления страной возможности самостоятельно создавать, реализовывать на практике и контролировать ключевые технологии для обеспечения собственной

экономической независимости и безопасности. Целенаправленная управленческая деятельность в области развития собственного персонала и формирования его лояльности в отношении компании является ключевым элементом внутреннего маркетинга персонала.

Дефицит кадров остаётся заметной тенденцией 2025 года, и в такой ситуации актуальным трендом при осуществлении кадровой политики становится использование маркетинговых принципов, механизмов и приемов, служащих для привлечения,

* Карьера для студентов и выпускников [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosatom-career.ru/students> (дата обращения 12.10.2025).

удержания и мотивации квалифицированных специалистов. Учитывая специфику атомной отрасли (масштабные капиталовложения, обращение с радиоактивными отходами, высокая наукоемкость и технологичность, исключительные требования к экологичности, надежности и качеству продукции и услуг, а также к культуре безопасности [1], мультипликативный эффект), ей постоянно требуются кадры высочайшей квалификации, дисциплины и постоянного обучения.

Масштабные задачи по превращению ГК Росатом в глобальную компанию, лидера мирового рынка ядерных технологий, требуют последовательного повышения качества корпоративного управления в организациях, входящих в контур управления госкорпорации. Постоянно ведется работа по оптимизации системы корпоративных отношений с учетом внутренних (кадровая обеспеченность, лояльность сотрудников, система найма, продвижения, повышения квалификации сотрудников и т.д.) и внешних (ситуация на рынке рабочей силы, изменение российского и зарубежного трудового законодательства и пр.) факторов.

Целевая установка при написании данной статьи опирается на выявление современных тенденций, а также определение перспективных направлений развития маркетинга персонала в условиях атомной отрасли.

Прикладная значимость проводимого исследования заключается в анализе и оценке ключевых идей маркетинга персонала применительно к атомной отрасли, а также в разработке рекомендаций по успешному применению маркетинговых практик в части кадрового менеджмента на предприятиях ядерного энергетического комплекса.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В качестве основных методов при написании статьи выступили теоретический анализ научной литературы по проблематике повышения эффективности труда за счет применения маркетинговых механизмов и систематизация имеющегося материала.

Для того чтобы выявить позицию авторов, чьи научные интересы за-

трагивают маркетинг персонала в отраслевом разрезе, проведен анализ публикаций на платформе научной электронной библиотечной системы eLIBRARY. Были заданы параметры поиска, который осуществлялся по ключевым словам, по названию публикации и в аннотациях работ. В качестве типов публикации выбраны: статьи в журналах; книги и материалы, опубликованные по результатам разного уровня конференций. Для того чтобы расширить исследуемую базу, был задан параметр расширенного поиска работ по интересующей теме с учетом морфологии (согласно словоформ русского языка).

По запросу «маркетинг персонала» найдено всего 397 работ, первая из которых датирована 2000 годом.

Стоит отметить, что ни по одному из следующих словосочетаний: «маркетинг персонала на АЭС», «маркетинг персонала в атомной (ядерной) отрасли», «маркетинг персонала на объектах атомной энергетики», «маркетинг персонала энергетического комплекса» не найдено ни одной публикации. Данный факт говорит о том, что хотя выбранная в качестве объекта настоящего исследования тема и носит принципиально важный и крайне актуальный прикладной характер, она недостаточно представлена в научной среде, что требует проработки теории вопроса и формирования методических рекомендаций для предприятий энергетической сферы.

В качестве теоретической основы исследования выступили труды следующих авторов (ученых и практиков):

- *Чашин В.В.*, который рассматривал методологические основы и механизмы осуществления адаптации персонала с позиции их применимости к реалиям постиндустриальной информационной экономики [2];
- *Демьянченко Н.В.* из Краснодарского филиала Плехановского университета в цикле своих статей по маркетингу персонала пишет о том, что полноценная мобилизация человеческого капитала открывает современным организациям источник устойчивого роста корпоративной конкурентоспособности [3, 4, 5];

— *Киселева В.А.* в своей работе рассуждает о том, всегда ли сотрудники проявляют лояльность к собственной компании, или уйдут по первому зову к конкуренту? По мнению автора, лояльность кадров следует развивать, и важным инструментом для этого является внутренний маркетинг, способствующий построению корректных коммуникаций внутри компании [6];

— *Попова О.И.* рассматривает причины проблем кадрового дефицита в России. На их основе предлагаются маркетинговые инструменты для привлечения, адаптации и удержания персонала. Особое внимание уделяется запросам поколения зуммеров [7];

— *Конкин В.О.* из Белгородского государственного научно-исследовательского университета пишет, что на рынке труда между работодателями и потенциальными или реальными сотрудниками складываются взаимоотношения, опирающиеся на разные интересы, и скоординировать их, направляя на достижение синергетического эффекта, позволяет маркетинг персонала [8].

Кроме научной литературы в качестве теоретической базы исследования авторы использовали также положения «Единой отраслевой политики Госкорпорации «Росатом» и ее организаций в области устойчивого развития», а также положения «Единого отраслевого порядка управления карьерой и преемственностью в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях».

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Развитие современной экономики обостряет для организаций проблему управления ключевыми ресурсами. Особенно актуальным при анализе используемых ресурсов компании становится учет кадрового потенциала, как ключевого фактора производства и основного критерия роста производительности труда.

Кадровый вопрос не просто стоит на повестке дня Госкорпорации «Росатом», он находится в зоне ее повышенного внимания. Для дальнейшего развития новых направлений

бизнеса, которые определяют будущее страны, корпорацию необходимо обеспечить образованными, квалифицированными, мотивированными, и не менее важно — лояльными специалистами. Можно утверждать, что сегодня хозяйствующие субъекты конкурируют друг с другом за подбор компетентных кадров.

80-летие атомной промышленности — это не только история технологических прорывов, но в первую очередь история людей «Росатома». Сегодня на предприятиях ГК работают более 420 тысяч человек. Вклад каждого из них неоценим для отрасли, будь то фундаментальное исследование ученого или ночная смена оператора реакторного цеха. Пока атомные ледоколы покоряют Арктику, а сварщики скрепляют швы ответственных конструкций, отрасль продолжает развиваться, развиваться благодаря кадровой экосистеме. В «Росатоме» все держится на людях и все зависит от их профессионализма, поэтому крайне важно максимально эффективно и комплексно использовать внутренний кадровый потенциал отрасли, чтобы каждому сотруднику было найдено наиболее правильное место для применения его профессиональных и надпрофессиональных компетенций и способностей. Этот функционал реализуется за счет инструментов комплекса маркетинга персонала.

По словам Андрея Бешко, заместителя директора департамента кадровой политики ГК «Росатом», «фокус внимания корпорации ориентирован на бизнес и его успех. Бизнес делают люди, успешный бизнес делают высокопрофессиональные, амбициозные, вовлеченные и сплоченные команды. Задача служб персонала — помочь сформировать и удержать такие команды, а также предоставить им все необходимые условия для достижения успеха»**. Ориентация ГК «Росатом» на собственный персонал как на внутренних клиентов рассматривается как один из факторов рыночного успеха корпорации. В рамках маркетингового подхода к управлению персоналом удовлетворенность контактного персонала способствует повышению возможно-

стей организации в более полном и эффективном удовлетворении потребностей потребителей.

Продукция многопрофильного холдинга, коим является «Росатом», уже давно вышла за пределы энергетики, машиностроения и цифровой сферы. Атомные технологии теперь помогают решать проблемы планетарного масштаба. Диверсификация деятельности, повлекшая за собой появление ее новых видов и освоение новых рынков сбыта, свидетельствует о принципиальной важности использования маркетинговых приемов, в том числе маркетинга внутрифирменного персонала. Разрабатывают такие технологии именно люди. Несмотря на внешние вызовы и открытое противодействие со стороны недружественных государств, «Росатом» сегодня — мировой лидер по строительству атомных электростанций. Из 27 возводимых сегодня экспортных атомных энергоблоков 24 строят российские специалисты. Эти внушительные цифры дают право утверждать, что Россия является кузницей талантов, в том числе в сфере атомной энергетики.

Но всего этого не было бы в случае неверно выбранной «кадровой траектории». Стратегический подход «Росатома» к поиску, привлечению, обучению, удержанию и мотивации квалифицированных кадров в условиях высокой конкуренции и технологических изменений опирается на принципы маркетинга, благодаря использованию которых происходит не просто удовлетворение кадровых нужд корпорации, но и формирование привлекательного бренда работодателя, а он, в свою очередь, служит гарантом вовлеченности и усиления степени лояльности персонала.

Зачастую многие авторы отождествляют маркетинг персонала с кадровой политикой компании, хотя на самом деле он (маркетинг) является одним из инструментов ее (политики) реализации. И если кадровая политика — это принципы и правила управления персоналом в части его поиска, подбора, развития, стимулирования к труду, то маркетинг персонала формирует привлекательный имидж

работодателя, для того чтобы все перечисленные элементы кадровой политики принесли наибольшую отдачу. Можно сказать, что кадровая политика задает цели, а маркетинг персонала их реализует.

Маркетинг персонала сегодня — это не просто дань моде или красивый термин, заимствованный из зарубежной практики, это действенный инструмент для реального решения кадрового кризиса. Маркетинг персонала в атомной отрасли имеет некоторые специфические черты, обусловленные особенностью самой атомной энергетики, как объекта управления (прежде всего это соблюдение мер, направленных на обеспечение ядерной и радиационной безопасности) [9]. Он фокусируется на долгосрочной перспективе, рассматривая как потенциальных, так и существующих сотрудников как клиентов, для которых создается уникальное ценностное предложение (условия работы) и выстраивается интегрированная коммуникация «руководитель—подчиненный».

К методам управления маркетингом персонала относятся: экономические стимулы, основанные на материальном поощрении сотрудников для продуктивного результата труда, социально-психологическое воздействие (корпоративная культура), построенное на наличии гласных и негласных правил, поощряющих или запрещающих определенные действия, организационно-административные механизмы, включающие распределение полномочий, стиль подчинения, осуществление контроля.

В качестве ключевых задач маркетинга персонала в ГК «Росатом» выступают следующие:

- ♦ формирование системообразующей нормативной базы в области управления персоналом и социальной защиты работников Госкорпорации, а также участие в разработке, внедрении и контроле исполнения кадровой политики и единой политики по формированию системы мотивации и социальной защиты работников в Госкорпорации и в подведомственных организациях;

** Кадровый потенциал в центре внимания [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://atomvestnik.ru/2025/07/27/kadrovyy-potencial-v-centre-vnimaniya/>.

- ♦ формирование оптимальной организационной структуры, комплектование Госкорпорации и ее организаций высококвалифицированным и мотивированным персоналом;
- ♦ развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в области использования атомной энергии в соответствии со стратегией развития отрасли;
- ♦ организация работы по формированию и поддержанию в актуальном состоянии отраслевого кадрового резерва;
- ♦ координация и контроль вопросов организации управления персоналом в подведомственных организациях Госкорпорации;
- ♦ разработка, внедрение современных методов, технологий и инструментов управления персоналом;
- ♦ формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры Госкорпорации;
- ♦ организация работы по документационному, информационному и методическому обеспечению процессов управления персоналом^{3*}.

Корпорация как работодатель предоставляет обширные возможности для постоянного развития персонала и как следствие укрепления его лояльности как внутреннего клиента:

- ♦ развитие руководителей высшего, среднего, начального звена;
- ♦ развитие молодых специалистов;
- ♦ повышение уровня мотивации и вовлеченности сотрудников;
- ♦ развитие компетенций целеполагания;
- ♦ развитие партнерского взаимодействия;
- ♦ развитие компетенций участников международного бизнеса «Росатома», в том числе обучение иностранным языкам;
- ♦ развитие компетенций по управлению ESG-трансформацией, управлению проектами, управлению изменениями;
- ♦ обучение по ПСР и культуре безопасного поведения на рабочем месте;

- ♦ обучение и развитие разработчиков программ обучения;
- ♦ развитие менторов и наставников, экспертов по построению карьеры;
- ♦ развитие амбассадоров бренда Росатома;
- ♦ развитие «мягких» навыков и метакомпетенций;
- ♦ управление эмоциями, стрессом и работа с профессиональным сообществом;
- ♦ повышение цифровой грамотности и т.д.

Все эти программы успешно и на регулярной основе реализуются руководством ГК и направлены на формирование приверженного коллектива, что является основной задачей внутреннего маркетинга персонала.

Инструменты, которые использует ГК «Росатом» при осуществлении маркетинга персонала, включают современные методы привлечения, удержания и мотивации сотрудников, такие как: система вознаграждения и мотивации, а также нематериально-стимулирования; программа по развитию карьеры «Моя карьера в Росатоме», использование единого карьерного портала <https://rosatom-career.ru/>, карьерное консультирование, программа развития управленческого кадрового резерва, программа для молодых работников «Энергия лидерства», проект «Школа руководителей», система непрерывного развития «Рекорд», тренингов и обучения; исследование вовлеченности персонала через регулярные опросы общественного мнения, использование полученной аналитики для принятия управленческих решений отраслевого уровня; внутренние коммуникации (блоги, рассылки); формирование и развитие бренда работодателя через корпоративную академию «Росатома»; профориентационные мероприятия (ярмарки вакансий, уроки атомных знаний, курсы профессионального мастерства и научно-технических докладов, стажировки, в том числе зарубежные); программы развития массового спорта, популяризация здорового

образа жизни, реализация корпоративного проекта «Территория культуры Росатома»; волонтерство и благотворительность.

Маркетинг персонала в ГК «Росатом» характеризуется фокусом на развитии талантов и компетенций, создании открытой культуры доверия, обеспечении социальной защищенности и преемственности поколений, при этом сохраняя принципы меритократии (равных возможностей). Ключевые особенности кадрового маркетинга корпорации включают работу с передовыми технологиями, сильную командную динамику, гарантии занятости, глобальное присутствие и высокую среднюю зарплату.

Эффективность маркетинга персонала (HR-маркетинга) характеризуется тем, насколько успешно компания привлекает, мотивирует и удерживает таланты, сокращая затраты на найм и текучесть кадров, повышая производительность труда и приверженность кадрового состава. «Росатом» регулярно входит в число лидеров рейтинга лучших работодателей России по версии компании *HeadHunter*. Согласно рейтингу журнала *Forbes Russia*, еще в 2022 году ГК вошла в платиновую категорию рейтинга лучших работодателей России, получив высшие оценки по метрикам ESG (экология, социальная ответственность и корпоративное управление). В 2025 году при рейтинговании оценивались 40 параметров пяти направлений: сотрудники и условия труда, социальная ответственность, эффективность бизнеса и инновационное развитие, деловая репутация компании и мнения сотрудников. В исследовании участвовала 381 российская компания. «Росатом» по итогам оценки оказался в I (высшей) группе^{4*}.

Есть все основания полагать, что «Росатом» сочетает в своей работе государственную значимость и масштаб с современными подходами в маркетинге персонала, фокусируясь на его лояльности, профессионализме и преемственности в высокотехнологичной среде.

^{3*} <https://www.atomic-energy.ru/organizations/departament-upravleniya-personalom-goskorporatsii-%25C2%25ABrosatom%25C2%25BB> (дата обращения 17.11.2025).

^{4*} «Росатом» вошел в число лучших работодателей России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://strana-rosatom.ru/2025/11/17/rosatom-voshel-v-chislo-luchshih-rabot-2/> (дата обращения 17.11.2025).

Заключение (Conclusion)

Подводя итог, ещё раз обратимся к высказыванию Алексея Лихачёва, которое можно считать «лозунгом человекоцентричности» ГК «Росатом»: «За любой самой прорывной технологией или наукой, будь то атомная станция, ядерная медицина или атомный ледокол, стоят люди,

преданные своему делу, увлеченные и жаждущие новых открытий». В основе «Росатома» не правила и приказы, а ценности: «Безопасность», «Уважение», «Ответственность за результат», «Эффективность», «Единая команда» и «На шаг впереди». Именно они определяют принципы принятия решений и прави-

ла взаимодействия, но главное — объединяют сотрудников в единую «семью». Маркетинг персонала служит инструментом достижения данной установки и целевого ориентира всей атомной отрасли.

Поступила в редакцию 10.11.2025
Принята к публикации 12.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Развитие культуры безопасности на промышленном предприятии (на примере Филиала АО «АЭМ-технологии» «Атоммаш» в г. Волгодонск) / Т. С. Попова, В. А. Руденко, А. А. Попов [и др.] // Глобальная ядерная безопасность. — 2023. — № 4(49). — С. 60-70. — DOI 10.26583/gns-2023-04-08. — EDN WUVYUP.
2. Чашин, В. В. Маркетинг персонала как инструмент управления неопределенностью внутренней среды предприятия при адаптации персонала / В. В. Чашин // Актуальные вопросы экономических наук. — 2011. — № 22-1. — С. 131-135. — EDN RLSXWX.
3. Демьянченко, Н. В. Маркетинг персонала как элемент корпоративной стратегии современных организаций: теория и методология холистической парадигмы / Н. В. Демьянченко // Практический маркетинг. — 2017. — № 5(243). — С. 34-39. — EDN YOANKX.
4. Демьянченко, Н. В. Маркетинг персонала. Статья 4. Исследование состава, особенностей и оценка эффективности применения методов и инструментов маркетинга персонала в деятельности современных российских организаций / Н. В. Демьянченко // Практический маркетинг. — 2017. — № 8(246). — С. 21-31. — EDN ZCQCEZ.
5. Демьянченко, Н. В. Маркетинг персонала. Статья 3. Организационные аспекты маркетингового взаимодействия с персоналом современных предприятий и организаций / Н. В. Демьянченко // Практический маркетинг. — 2017. — № 7(245). — С. 21-25. — EDN YUBPXV.
6. Киселева, В. А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала / В. А. Киселева // Российское предпринимательство. — 2013. — № 3(225). — С. 81-84. — EDN PWLBGJ.
7. Попова, О. И. Маркетинг персонала в условиях дефицита кадров / О. И. Попова // Управление персоналом в условиях кадрового дефицита: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 06 февраля 2025 года. — Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2025. — С. 59-63. — EDN GXFUZU.
8. Конкин, В. О. Маркетинг персонала и его значение в современных рыночных условиях / В. О. Конкин // Практический маркетинг. — 2024. — № 6(324). — С. 31-35. — DOI 10.24412/2071-3762-2024-6324-31-35. — EDN CNBXGN.
9. Особенности атомной энергетики как объекта управления / М. В. Головкин, Ю. В. Вертакова, В. Е. Галковская, А. Н. Сетраков // Глобальная ядерная безопасность. — 2021. — № 3(40). — С. 75-84. — DOI 10.26583/gns-2021-03-08. — EDN WXQFYA.