

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

Personnel Marketing as a Modern Tool for HR-Management Transformation



Макарова Мария Владимировна,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия, ул. Московская, 36

Makarova Maria Vladimirovna,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia

usr21824@vyatsu.ru

<https://orcid.org/0000-0002-6175-0054>



Созинова Анастасия Андреевна,

д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия, ул. Московская, 36

Sozinova Anastasia Andreevna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia

aa_sozinova@vyatsu.ru

<https://orcid.org/0000-0001-5876-2823>



Бурцева Татьяна Алексеевна,

д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия, ул. Московская, 36

Burtseva Tatyana Alekseevna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia

burtseva10@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-9088-1208>



Глубокова Людмила Геннадьевна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики, менеджмента и организации производства, Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского; г. Норильск, Россия, ул. 50 лет Октября, д. 7

Glubokova Lyudmila Gennadievna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics, Management and Production Organization, N.M. Fedorovsky Zapolyarny State University; 7, 50 Let Oktyabrya st., Norilsk, Russia

GlubokovaLG@norvuz.ru

<https://orcid.org/0000-0002-4478-4973>

В основу данного исследования легла гипотеза, о том, что помимо уровня заработной платы существуют иные факторы, которые могут оказывать влияние на выбор соискателем компании для трудоустройства. С целью изучения издательской сферы с точки зрения привлекательности к трудоустройству, на первом этапе исследования проведен анализ спроса и предложения на данном сегменте рынка труда. На втором этапе проведен мониторинг мнений соискателей относительно факторов, влияющих на принятие решения о работе в современной компании издательского бизнеса. К данным результата мониторинга были применены методы факторного анализа и анализа главных компонент в программном комплексе SPSS. Результаты факторного анализа позволили выделить факторы, сгруппированные в две компоненты: уровень дохода и бренд работодателя. В итоге была сформирована карта восприятия, которая продемонстрировала отношение соискателей к издательским компаниям, позиционирующим вакансии на онлайн платформе HH.ru., по выявленным компонентам. На этой основе были предложены концептуальные варианты продвижения компаний на рынке трудовых ресурсов на основе авторского видения адаптированной стратегии «Маркетинг персонала 360».

Ключевые слова: маркетинг персонала; HR-бренд; карта восприятия; факторный анализ; издательская деятельность; маркетинг персонала 360.

This study is based on the hypothesis that, in addition to the salary level, there are other factors that may influence the applicant's choice of a company for employment. In order to study the publishing sector in terms of attractiveness to employment, the first stage of the study included an analysis of supply and demand in this segment of the labor market. At the second stage, the opinions of applicants regarding the factors influencing the decision to work in a modern publishing company were monitored. The methods of factor analysis and analysis of the main components in the SPSS software package were applied to the data of the monitoring result. The results of the factor analysis allowed us to identify factors grouped into two components: income level and employer brand. As a result, a perception map was created that demonstrated the attitude of applicants towards publishing companies that position vacancies on the online platform. HH.ru .. according to the identified components. On this basis, conceptual options for promoting companies in the labor market were proposed based on the author's vision of the adapted HR 360 Marketing strategy.

Keywords: HR marketing; HR brand; perception map; factor analysis; publishing; HR 360 marketing.

Введение (Introduction)

Трудовые ресурсы остаются ключевым фактором развития современной отечественной экономики. Несмотря на автоматизацию и цифровизацию многих бизнес-процессов, именно квалифицированные специалисты создают инновационные решения и новые продукты, обеспечивают развитие технологий и формируют конкурентные преимущества компаний. Ситуация на рынке труда определяет необходимость развития маркетинга персонала в качестве современного инструмента трансформации HR-менеджмента. Маркетинг персонала направлен на профилактику основных вызовов в сфере занятости: высокая конкуренция за таланты, стремительное изменение требований к профессиональным компетенциям, необходимость удержания сотрудников, потребность адаптации персонала к новым условиям труда, рост значимости корпоративной культуры и бренда работодателя. Данные вызовы характеризуют весь отечественный рынок трудовых ресурсов, но проявляются в разной степени в зависимости от вида экономической деятельности компании.

Вопросы применения маркетинга персонала и брендинга в качестве эффективной стратегии HR-менеджмента рассмотрены в трудах Бондаренко В. А. [1], Масловой Т. Д., Божук С. Г., Смирновой Д. В. [2], Пржедецкой Н. В. [3], Ксенофонтовой Т. Ю. [4], Созиновой А. А. [5], Чумаченко Г. В. [6], Ляпиной И. Р. [7], Соловьевой Ю. Н. [8] и др.

В данном исследовании фокус внимания обращается на издательскую деятельность, которая формирует социокультурное пространство нашей страны и выступает фундаментальным механизмом, обеспечивающим преемственность культурных традиций и целостность системы ценностей будущих поколений.

Издательская деятельность входит в Раздел J «Деятельность в области информации и связи» Общероссийского классификатора видов экономической деятельности года ОКВЭД-2. Издательская деятельность представляет собой многогранную сферу, которая традиционно связывается

с изданием и распространением печатной продукции. Классическая модель издательского бизнеса базируется на производстве и дистрибуции книжной, журнальной продукции и других печатных материалах.

Глобальные изменения в издательской индустрии характеризуются снижением производства печатной продукции во всех сегментах, падением доходов от продаж бумажных версий, ростом популярности электронных форматов. С 2017 года продажи электронных книг в мире растут в среднем на 3,52% ежегодно, в 2024 году продажи составили 18,91 млрд долл. США. Эксперты прогнозируют, что рынок электронных книг будет расти быстрее, чем рынок печатных, а выручка от реализации электронных книг к 2027 году может достичь 15,29 млрд долл. США. В этом случае в 2027 году на электронные книги будет приходиться уже около 17,3% мировых книжных продаж [9].

Цифровая трансформация отрасли обусловлена стремительным развитием технологий, что привело к расширению спектра издаваемой продукции, появлению новых форматов контента и изменениям способов распространения, трансформации бизнес-моделей. Технологический прогресс оказал революционное влияние на издательскую сферу, выведя ее за рамки традиционного понимания. Современная издательская деятельность включает электронные публикации, создание мультимедийного контента, разработку цифровых платформ, производство аудиокниг и выпуск интерактивных изданий.

Современная издательская отрасль динамично развивается и адаптируется к новым технологическим реалиям и потребностям рынка. Вопрос укомплектованности отрасли квалифицированными талантливыми специалистами является весьма актуальной темой исследований, так как данное направление деятельности формирует культурную идентичность русского народа. А маркетинг персонала как современный инструмент трансформации HR-менеджмента выступает потенциальным решением проблемы привлечения и удержания специалистов в издательской сфере.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Для выявления потенциала издательской сферы с точки зрения привлекательности к трудоустройству, на первом этапе исследования был проведен анализ спроса и предложения в данном сегменте рынка труда: по уровню оплаты труда (предложение со стороны работодателей) и в разрезе ключевых компетенций (спрос со стороны работодателей).

Представлен динамический анализ среднемесячной номинальной начисленной заработной платы издательской сфере, в сопоставлении со среднемесячной номинальной начисленной заработной платой по всем видам экономической деятельности в РФ (рис. 1).

Издательская деятельность демонстрирует неоднородную ситуацию в области оплаты труда. В сегменте книжной продукции и периодических изданий заработные платы ниже, чем в среднем по стране. В сфере издания программного обеспечения с 2020 года наблюдается значительный рост, что вполне объяснимо. Во-первых, пандемия COVID-19 стала катализатором следующих процессов: расширение возможностей удаленной занятости и активное внедрение виртуальных технологий в бизнесе, что спровоцировало резкий рост спроса на ИТ-специалистов и разработчиков онлайн-сервисов. Во-вторых, политика импортозамещения, вызванная геополитической повесткой и необходимостью цифровой трансформации, сформировали потребность в специалистах, обладающих цифровыми компетенциями, квалификацией в области программирования, робототехники и искусственного интеллекта. В-третьих, популярность киберспорта увеличила спрос на специалистов в области разработки компьютерных игр.

С целью изучения спроса со стороны работодателей проводился контент-анализ предложения вакансий на онлайн платформе HH.ru. В настоящий момент по поисковому запросу вакансий категории «СМИ, маркетинг, реклама, BTL, PR, дизайн, продюсирование», на сайте HH.ru по всей России сформировано 16 090 предложений вакансий*. Структурный анализ

* Headhunter помощь. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://hh.ru/search/vacancy?text=&excluded_text=&industry=11&area=113&salary=&salary_mode=¤cy_code=RUR&experience=doesNotMatter&order_by=relevance&search_period=0&items_on_page=50&L_save_area=true&htmlFrom=vacancy_search_filter. (дата обращения: 26.09.2025).

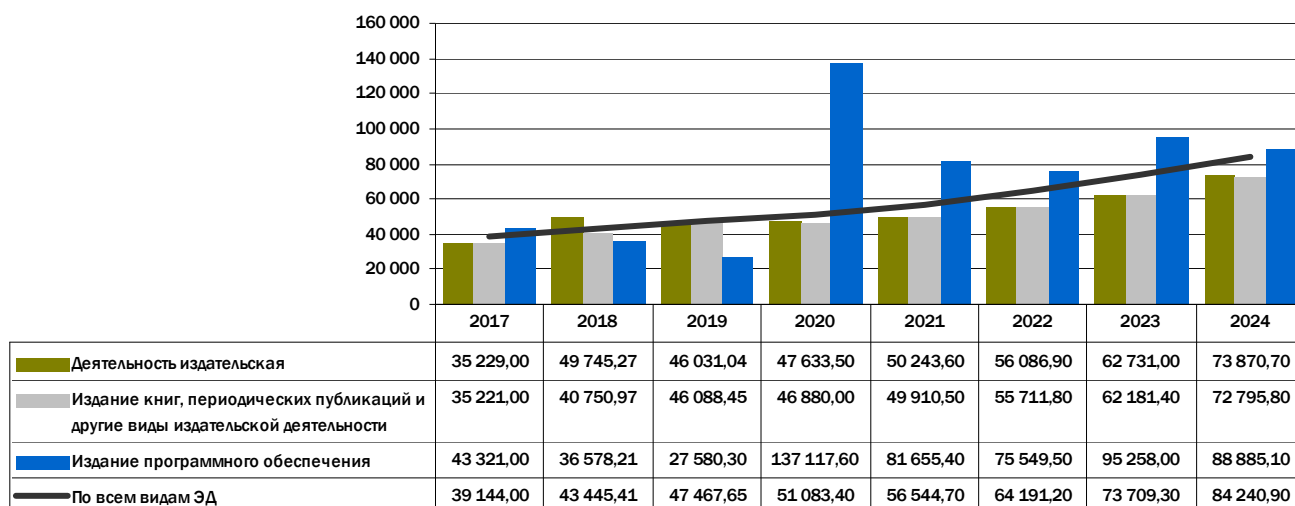


Рис. 1. Уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы *

Fig. 1. The level of the average monthly nominal accrued salary

* Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работающих в экономике с 2017 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/57824>. (дата обращения 26.09.2025).

предложений вакансий по результатам поискового запроса представлен в таблице 1.

Контент-анализ объявлений о вакансиях категории «издательская деятельность» позволил выделить наиболее востребованные специализации: копирайтер, редактор, корректор – 548 предложений; дизайнер, художник – 487 предложений; журналист, корреспондент – 101 вакансия. Самый высокий уровень заработной платы предлагается *Digital* продюсеру (инфобизнес, эксперты, запуски), шеф-редакторам, бренд-менеджерам, графическим и *WEB* дизайнерам.

На следующем этапе работы проведена имплементация маркетингового исследования предпочтений соискателей, с целью поиска факторов, в наибольшей степени влияющих на выбор соискателями потенциального работодателя для трудоустройства в издательской сфере.

Гипотезу исследования можно сформулировать следующим образом: помимо уровня заработной платы существуют иные факторы, которые могут оказывать влияние на выбор работодателя. С целью проверки гипотезы проведен мониторинг мнения соискателей о том, какие факторы они оценивают как наиболее значимые, при выборе компании-работодателя. Исследование проведено методом *CAWI*-опроса. Выборка составила 452 респондента. Пере-

чень факторов был сформирован исходя из характеристик, которые применяются для описания вакансий на платформе HH.ru и включает 12 характеристик вакансий (табл. 2).

Респонденты заполняли анкетные листы, для оценки значимости фактора применялась пятибалльная шкала Лайкерта, где 1 – фактор категорически не имеет значение, 5 – фактор имеет решающее значение. Результаты анкетирования интерпретированы с помощью факторного анализа методом главных компонент в программном комплексе *SPSS*. Настроены вводные параметры факторного анализа: вращение Варимакс, не выводятся коэффициенты с абсолютными значениями ниже 0,7.

Результаты (Results)

В результате факторного анализа методом главных компонент извлечены факторы, которые сформировали две компоненты (табл. 3).

Компонента №2 соответствует основным характеристикам вакансии работодателя (факторы х6-8), то есть всем параметрам, которые формируют доход сотрудника, данной компоненте присвоено наименование «уровень дохода». Компонента №5 выражена фактором, который в большей степени характеризуют саму компанию – бренд работодателя.

Следующим этапом применяется метод построения карты восприятия, с целью визуализации отношения соискателей к реальным компаниям из-

Таблица 1

Структурный анализ предложения вакансий

Table 1. Structural analysis of job vacancies

Отрасль компании	Число вакансий
СМИ, маркетинг, реклама, BTL, PR, дизайн, продюсирование, в том числе:	16 090
Издательская деятельность	2 158
Киностудии и студии звукозаписи	421
Маркетинговые, рекламные, BTL, дизайнерские, Event-, PR-агентства, организация выставок	10 318
Продюсерский центр	361
Производство и продажа рекламно-сувенирной продукции	939
Производство мультимедиа, контента, редакторская деятельность	2 350
Производство печатной, полиграфической продукции	3 351
Распространение мультимедиа и печатной продукции	945
Распространение телепрограмм, кино (кабельное телевидение)	534
Теле- и радиовещание	1 252

дательской сферы. Для исследования были выделены компании, которые присутствуют на платформе HH.ru. в категории «издательская деятельность». При этом, анкета предусматривала отметку «не знаком с данной компанией», с целью сведения общего числа компаний к наиболее популярным среди респондентов. Таким образом, из представленных на момент проведения анкетирования 47 издательских компаний по всей России, были выделены 13 известных респондентам.

Карта восприятия — двухосевая модель, в качестве осей выступают выделенные компоненты: уровень дохода и бренд работодателя. Исходные данные для анализа — оценка потребителей полиграфических услуг по 5-тибальной шкале Лайкерта по факторам, формирующим конкурентоспособное положение работодателя и восприятие потенциальными соискателями. Результаты представлены в *таблице 4*.

Обсуждение (Discussion)

Построена карта восприятия с помощью программного комплекса MS Excel (*рис. 2*). На карте представлено визуально, что только одна компания наиболее близко находится к «идеальному работодателю» — это Издательство Эксмо. Данная компания имеет самый высокий уровень предлагаемых заработных плат и сильный узнаваемый бренд.

В данном исследовании мы опирались на предположение, что существуют иные факторы (помимо факторов, формирующих доход потенциального сотрудника), влияющие на выбор места для трудоустройства. Уровень заработной платы всегда будет выступать ключевым фактором в трудоустройстве, но помимо этого, вторым фактором выступает бренд компании-работодателя. Установление конкурентной заработной платы — одна из основных финансовых задач менеджмента компании. Развитие бренда работодателя — задача маркетинга персонала. Создание бренда работодателя, как направление развития маркетинга персонала, в существующей конкуренции на рынке труда является обязательным условием позиционирования компании на рынке трудовых ресурсов.

В научной литературе присутствует достаточное количество классических моделей построения бренда. Кроме того, авторское видение адаптированной модели «Колесо HR-бренда современной издательской

компании» представлено в научной статье Палкина А. В. [10]

В качестве продолжения исследований бренда работодателя, как ключевого направления маркетинга персонала целесообразным представляется

Таблица 2

Список факторов для проведения анкетирования
Table 2. List of factors for conducting a survey

№	Наименование фактора
x1	Тип занятости (полная/не полная занятость)
x2	Наличие опыта работы
x3	Уровень образования
x4	График работы (возможность удаленной работы)
x5	Удаленность от места жительства, удобство расположения
x6	Официальное трудоустройство и «белая заработная плата»
x7	Уровень заработной платы
x8	Социальный пакет работодателя, ДМС, дополнительные бонусы
x9	Развитая корпоративная культура
x10	Бренд работодателя (имидж и репутация работодателя)
x11	Наличие перспектив карьерного и личностного роста
x12	Стабильность/устойчивость компании

Таблица 3

Список выявленных факторов
Table 3. List of identified factors

Компонента	№	Наименование фактора	Коэффициенты корреляции
2	x6	Официальное трудоустройство и «белая заработная плата»	0,720
	x7	Уровень заработной платы	0,748
	x8	Социальный пакет работодателя, ДМС, дополнительные бонусы	0,745
5	x10	Бренд работодателя (имидж и репутация работодателя)	0,779

Таблица 4

Результаты исследования отношения соискателей
к компаниям издательской сферы
Table 4. Results of a study on job seekers' attitudes toward
publishing companies

№	Компания	Средний балл Уровень дохода	Средний балл Бренд
1	Издательство Эксмо	4,8	4,7
2	Коммуникационная группа Альянс Медиа Стратегия	2,9	3,2
3	АСТ, издательская группа	4,3	4,0
4	Рекон Интернешнл	2,9	2,8
5	Издательство Феникс	3,1	2,7
6	Альпина Паблишер	3,4	3,4
7	ООО МедиаЛайн	4,4	4,2
8	Издательство МАНН, ИВАНОВ и ФЕРБЕР	3,5	4,0
9	ОООИздательский дом ПремиумПресс	4,1	3,8
10	Медиагруппа Комсомольская правда	3,5	3,4
11	ООО Издательская компания Конкурент	4,5	4,5
12	Группа Актон	3,4	2,8
13	Издательство КРОНУС	4,5	4,3
14	Идеальный работодатель	5	5

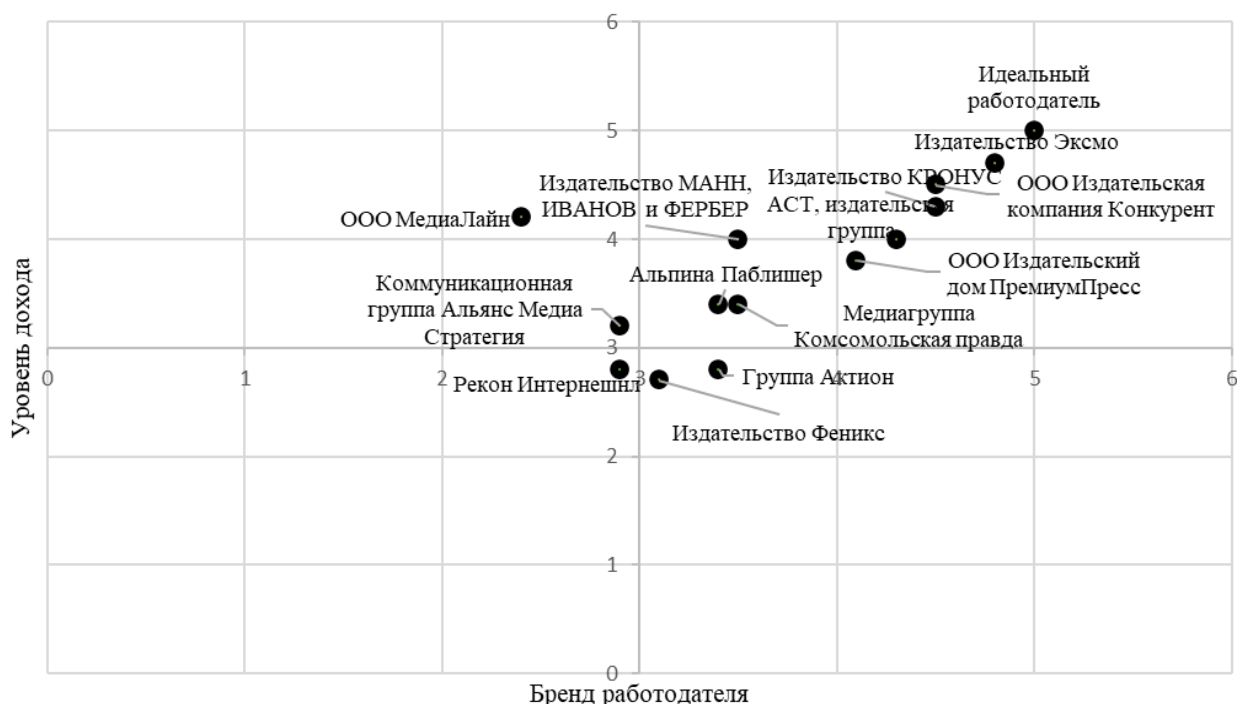


Рис. 2. Карта восприятия издательских компаний, с точки зрения их привлекательности как работодателей
Fig. 2. Map of the perception of publishing companies, from the point of view of their attractiveness as employers

рассмотреть комплексные стратегии, которые дают возможность выстроить единую систему коммуникации с целевой аудиторией. Вариантом такой стратегии является «Маркетинг 360». Возможно применение данной стратегии к рынку трудовых ресурсов, за счет использования всех доступных каналов связи с потенциальными соискателями в офлайн и онлайн пространстве, с целью привлечения потенциальных работников. При этом развитый бренд работодателя является ядром стратегии и будет способствовать эффективности привлечения по всем каналам взаимодействия. Коммуникативная карта «Маркетинг персонала 360» представлена на рисунке 3.

Стратегия «Маркетинга персонала 360» базируется на сочетании трех классических элементов, адаптированных к рынку трудовых ресурсов:

- 1) омниканальный элемент — сочетание классического инструментария найма с диджитал-рекрутингом;
- 2) мультиканальный элемент — применение всех возможных каналов связи с соискателем, внутри каждого омниканального элемента;
- 3) сочетание фронтенд (каналы привлечения соискателей) и бэкэнд

(каналы удержания соискателей) аспектов.

Стратегия «Маркетинг персонала 360» способна повысить эффективность взаимодействия с соискателями, позволяет достигать более высоких показателей привлечения.

Невозможно игнорировать трансформационные процессы, вызванные цифровизацией, в том числе и в области управления персоналом [11]. Современные технологии обновляют подходы к маркетингу персонала, делая цифровые платформы основными и наиболее перспективными элементами стратегии «Маркетинг

персонала 360». Интегрированные решения позволяют компаниям расширять охват целевой аудитории соискателей, оптимизировать взаимодействие через мультиканальные коммуникации, персонализировать подход к каждому соискателю. Усиление бренда работодателя происходит за счет формирования лояльной аудитории и повышения узнаваемости.

Заключение (Conclusion)

Результаты маркетингового исследования подтвердили его гипотезу: помимо уровня заработной платы



Рис. 3. Коммуникативная карта «Маркетинг персонала 360»
Fig. 3. Communication map «Personnel Marketing 360»

существуют иные факторы, которые могут оказывать влияние на выбор работодателя. Один из таких факторов — сильный бренд работодателя. При острой конкуренции за таланты в условиях кадрового голода, продвижение бренда работодателя, как направление развития маркетинга персонала, является обязательным

условием. Существенный потенциал представляет собой применение предложенной авторами комплексной стратегии «Маркетинг персонала 360» с целью максимального взаимодействия с соискателями на рынке трудовых ресурсов. Дальнейшие исследования могут быть посвящены детализации ключевых элементов

стратегии «Маркетинг персонала 360», применительно к рынку трудовых ресурсов: омниканальный и мультиканальный элементы и сочетание фронтенд (каналы привлечения соискателей) и бэкэнд (каналы удержания соискателей) аспектов.

Поступила в редакцию 10.11.2025

Принята к публикации 12.12.2025

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. Маслова, Т. Д. Методология и методика комплексного планирования маркетинговой деятельности в условиях изменений бизнес-окружения / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Д. В. Смирнова // Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия: Посвящается 90-летию СПбГЭУ и 30-летию кафедры маркетинга. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. — С. 440-459. — EDN GYKXWT.
3. Пржедецкая, Н. В. HR-стратегия в формировании имиджа компании как элемент ее маркетинговой стратегии / Н. В. Пржедецкая, Д. С. Жуков // Технологии и человеческий капитал: ключевые факторы устойчивого роста. — Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. — С. 333-345. — EDN FCCPFP.
4. Ксенофонтова, Т. Ю. Маркетинг персонала как один из основных инструментов управления деловой карьерой / Т. Ю. Ксенофонтова, Ю. Ван, М. Юань // Перспективы и тенденции развития менеджмента в XXI веке: Сборник трудов III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 10 ноября 2022 года / Под редакцией Т.Ю. Ксенофонтовой, Л.А. Кравченко. — Санкт-Петербург: Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, 2022. — С. 151-154. — EDN LERMTP.
5. Созинова, А. А. Технологическое лидерство: роль маркетинга в его достижении в современной России / А. А. Созинова, В. А. Бондаренко, А. В. Палкин // Практический маркетинг. — 2023. — № 1(307). — С. 3-9. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-1307-3-9. — EDN HMBDAC.
6. Чумаченко, Г. В. Трансформационные процессы на этапе разработки политики управления персоналом на основе маркетингового подхода / Г. В. Чумаченко // Modern Economy Success. — 2023. — № 6. — С. 7-12. — EDN YTAXXD.
7. Ляпина, И. Р. Информационная панель управления (дашборд) как ключевой инструмент внутреннего маркетинга / И. Р. Ляпина, М. А. Власова // Экономические и гуманитарные науки. — 2024. — № 9(392). — С. 66-79. — DOI 10.33979/2073-7424-2024-392-9-66-79. — EDN GGVGJR.
8. Соловьева, Ю. Н. Влияние корпоративной социальной ответственности на восприятие бренда работодателя / Ю. Н. Соловьева, С. Бустаманте // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2018. — № 1. — С. 42-52. — EDN YUCKSN.
9. Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития. Год 2024: Отраслевой доклад. Выпуск XVII / Под общ. ред. В.В. Григорьева. — М.: Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, 2025. ISBN 978-5-907571-18-1
10. Палкин, А. В. Факторный анализ предпочтений соискателей на рынке трудовых ресурсов / А. В. Палкин // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. — 2025. — № 2. — С. 213-220. — DOI 10.29025/1994-7720-2025-2-213-220. — EDN RZXXSF.
11. Савельева, Н. К. Укомплектованность кадрами электроэнергетики Российской Федерации в условиях цифровой трансформации / Н. К. Савельева, А. А. Созинова, М. В. Макарова // Глобальная ядерная безопасность. — 2024. — Т. 14, № 2(51). — С. 91-102. — DOI 10.26583/gns-2024-02-08. — EDN MYBUKS.