

# HR-маркетинг в условиях возрастающей конкуренции на рынке квалифицированной рабочей силы

Камалов Р.К., Кузнецова Л.В., Брусенцова Л.С.

Актуальность статьи определяется преимуществами HR-маркетинга, которые позволяют создать высокоэффективную среду для работы и развития трудовых ресурсов и реализации человеческого потенциала. Объект исследования – рынок труда, как основной структурный элемент национальной экономики. Предмет исследования – квалифицированная рабочая сила как фактор конкуренции и объект управления на рынке труда. Цель исследования – рассмотреть функции и содержание HR-маркетинга в условиях роста конкуренции на рынке квалифицированной рабочей силы. В статье раскрывается, что компании, которые осознают важность систематической работы над стратегией работы с персоналом, донесения ценности человеческих ресурсов до руководителей всех уровней, упрощения кадровых перестановок, повышения эффективности сотрудников и четкой системы адаптации новых сотрудников, становятся привлекательными для потенциальных сотрудников и могут извлечь дополнительную эффективность от восприятия имиджа компании потенциальными соискателями. В статье раскрывается разделение HR-маркетинга на две сферы: внутреннюю и внешнюю. Приведены статистические данные о рабочей силе на рынке труда России и показатели потенциальной рабочей силы, при этом выявлена тенденция резкого сокращения потенциальной рабочей силы на рынке труда России, что определяет рост конкуренции между работодателями за квалифицированную рабочую силу. Выделены факторы, которые по мнению авторов оказывают наибольшее влияние на эффективность HR-маркетинга и которые разделены на четыре группы.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Камалов Р.К., Кузнецова Л.В., Брусенцова Л.С. HR-маркетинг в условиях возрастающей конкуренции на рынке квалифицированной рабочей силы // Дискуссия. – 2023. – Вып. 120. – С. 72–82.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление персоналом, рабочая сила, человеческий капитал, трудовые ресурсы, рынок труда, персонал, кадры, соискатель.

JEL: M30, M310, M370

DOI 10.46320/2077-7639-2023-5-120-72-82

# HR marketing in the context of increasing competition in the skilled labor market

**Kamalov R.K., Kuznetsova L.V., Brusentsova L.S.**

The relevance of the article is determined by the advantages of HR marketing, which make it possible to create a highly efficient environment for the work and development of human resources and the realization of human potential. The object of research is the labor market as the main structural element of the national economy. The subject of the research is skilled labor as a factor of competition and an object of management in the labor market. The purpose of the study is to consider the functions and content of HR marketing in the context of increasing competition in the skilled labor market. The article reveals that companies that realize the importance of systematic work on HR strategies, communicating the value of human resources to managers at all levels, simplifying personnel changes, improving employee efficiency and a clear system for adapting new employees become attractive to potential employees and can extract additional effectiveness from the perception of the company's image by potential applicants. The article reveals the distribution of HR marketing into two groups: inside and outside. Statistical data on the labor force in the Russian labor market and indicators of potential labor are presented, while a trend of a sharp reduction in potential labor in the Russian labor market is revealed, which determines the growth of competition between employers for skilled labor. The identified actors, which, according to experts, have the greatest impact on the effectiveness of HR marketing and which are divided into four groups.

FOR CITATION

*Kamalov R.K., Kuznetsova L.V., Brusentsova L.S.* HR marketing in the context of increasing competition in the skilled labor market. *Diskussiya [Discussion]*, 120, 72–82

APA

KEYWORDS

*Personnel management, labor force, human capital, labor resources, labor market, personnel, personnel, applicant.*

JEL: M30, M310, M370

## ВВЕДЕНИЕ

HR-маркетинг направлен на создание вакансий и привлечение квалифицированных работников в условиях конкурентной среды на рынке труда, которые включают такие параметры, как спецификация работы, заработная плата и адекватная информация о предложениях вакансий через позиционирование (продажу) бренда компании: «HR-маркетинг – достаточно новое направление в мировой науке и практике управления человеческими ресурсами. HR-маркетинг – деятельность, которая направлена на привлечение потенциальных работников в организацию, путем формирования привлекательности компании и установления взаимосвязи между работодателем и наемным работником на рынке труда» [1, с. 36]. При этом заработная плата не ограничивается только денежной суммой непосредственно за труд, а также включает все виды вознаграждений за выполненную работу и не выступает основным фактором трудоустройства соискателя. За последние десять лет особый интерес представляет маркетинг привлечения трудовых ресурсов через позиционирование бренда компании и формы оплаты труда персонала, особенно в отношении менеджеров и в контексте концепции индустрии 4.0 [2]. Описания вакансий в рамках позиционирования бренда помогают найти подходящих кандидатов на должности руководителей на основе создания мотивации у соискателя через комплекс факторов. Аналогично товарным рынкам, которые ориентированы на поиск потребителей с деньгами, рынки труда направлены на поиск работников с полезными навыками, тем не менее многие компании и даже отрасли выбирают местоположение без должного анализа ключевых факторов, включая рынки труда. Современные исследования показывают [3], [4], [5], что соперничество на рынке труда может возникать между компаниями, которые не являются конкурентами на товарных рынках, также многие компании не учитывают будущие потребности в рабочей силе, что приводит к росту спроса и диспропорции на рынке труда. То есть эффективное управление подбором персонала и устранение потребности в квалифицированных кадрах важнейшая задача современного маркетинга, которая исходит из неспособности многих работодателей учитывать будущие потребности в рабочей силе. Недостаток или переизбыток рабочих мест уже имеется во многих секторах и в разных странах и ситуация будет только усугубляться в ближайшие десятилетия. Понимание эффективно-

сти рынка труда и внедрение стратегий управления человеческими ресурсами играют важную роль в предотвращении и преодолении этой проблемы.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Кадровый маркетинг представляет собой новый подход к управлению персоналом, который стремится утверждать компанию как лидера в сфере трудоустройства и способствует созданию сильного бренда: «Создание положительного имиджа способствует: – значительному уменьшению расходов; – оптимизировать затраты на работу с персоналом; – снизить текучесть кадров; – эффективно рекламировать товары и услуги компании» [6, с. 78]. HR-маркетинг может быть использован для привлечения новых клиентов, повышения их лояльности и формирования желаемого имиджа компании, может применяться для привлечения новых сотрудников, повышения их лояльности, удержания ключевых специалистов и формирования необходимого имиджа компании в глазах кадровых специалистов и соискателей.

Следует разделить HR-маркетинг на две сферы [7], [8], [9]:

**Внешний кадровый маркетинг** в основном направлен на меры, влияющие на набор персонала. Его целью является привлечение новых соискателей, установление контактов с молодыми специалистами, повышение узнаваемости компании и минимизация расходов. Данный подход ориентирован на привлечение потенциальных работников, находящихся за пределами компании.

**Внутренний кадровый маркетинг**, с другой стороны, фокусируется на существующих сотрудниках. Его целью является мотивация коллег и сотрудников к повышению их эффективности для увеличения производительности компании. Он основан на создании эмоциональной привязанности, которая позволяет сотрудникам получать удовлетворение от работы и чувствовать себя связанными с компанией.

Можно выделить несколько причин, по которым можно говорить о необходимости использования HR-маркетинг в деятельности современной компании:

Первая причина – это создание рабочих мест, особенно в депрессивных отраслях промышленности, так как в некоторых случаях предлагаются дополнительные стимулы, чтобы привлечь инвесторов и разместить заводы в менее развитых частях страны: «При этом современные компании в сложившихся социально-экономических условиях

*находят новые ресурсы и возможности для повышения кадровой эффективности и оптимизации управления трудовым коллективом, уделяя пристальное внимание развитию потенциала персонала, возможностям его непрерывного обучения, совершенствования, переквалификации. Таким образом, человеческий ресурс может стать основным фактором отстройки от конкурентов и повысить конкурентоспособность предприятия на рынке оказываемых услуг» [10, с. 6].*

Вторая причина – необходимость привлечения квалифицированного человеческого капитала и трудовых ресурсов в экспортоориентированные отрасли, в том числе соответствие развития компании целям устойчивого развития: *«Исследование основано на концепции «способности-мотивация-возможности» (АМО), которая объясняет, что экологичный менеджмент фирмы развивает способности и навыки сотрудников, мотивирует вносить свой вклад в экологичный менеджмент и предоставляет возможности для улучшения состояния окружающей среды» [11, с. 1728].*

Третья причина – привлечение инвестиций через совместные предприятия международных компаний с местными компаниями за счёт роста капитализации совместной компании, что способствует увеличению валютных поступлений и стимулированию экспорта и диверсификации экономики через развитие обрабатывающей промышленности, что позволяет некоторым развивающимся странам, ранее зависевшим от производства и экспорта сельскохозяйственной продукции или минеральных ресурсов, разнообразить свою экономику.

В области рынка труда можно выделить горизонтальные и вертикальные уровни [12], [13], [14]. Горизонтальные уровни – это инвестирование за рубежом в ту же отрасль, в которой компания уже работает на внутреннем рынке. Это может быть обусловлено транспортными расходами, несовершенством рынка, жизненным циклом продукта или преимуществами местоположения.

Вертикальные уровни могут быть представлены в двух направлениях: трудовые ресурсы уходят возвратно в отрасль, поставляющую ресурсы для операционной деятельности компании или направляются в отрасли, продающие продукцию компании. Подобные стратегии могут быть выбраны для создания барьеров для конкурентов или для обхода их, а также они могут быть обусловлены несовершенством рынка, которое может препятствовать продаже ноу-хау или другим факторам.

Различные теории экономического роста предлагают разный выбор возможностей для экономического роста для компаний.

Первая группа теорий включает выбор между иерархическим ростом (через приобретения или инвестиции), рыночными сделками и партнерствами (включая соглашения и совместные предприятия). Теории трансакционных издержек Коуза и Уильямсона, а также теория дополнительных активов Тиса, рассматривают разные аспекты этого выбора, но при этом трудовые ресурсы и человеческий капитал выступают одним из важнейших факторов экономического роста.

Согласно теории трансакционных издержек Коуза, компания предпочтет внутренние решения по оптимизации издержек, если внутренние издержки координации ниже, чем издержки на рынке, то есть иерархический рост и рыночные транзакции являются двумя основными вариантами, а соглашения и совместные предприятия рассматриваются как промежуточная форма [15], [16].

В рамках теории трансакционных издержек Уильямсона компании выбирают оптимальный способ роста на основе трех характеристик транзакций: частоты, степени неопределенности и степени индивидуализации инвестиций. В этом подходе соглашения, включая иерархический рост и рыночные транзакции, также могут быть рассмотрены как оптимальные решения [17], [18].

Теория комплиментарных активов Тиса указывает на необходимость наличия множества ресурсов, в том числе человеческих для эффективной глобальной конкуренции, также владение всеми ресурсами необходимыми для использования инновации может дать компании преимущество, особенно это касается человеческого капитала, так как именно он является источником инноваций. Организация, владеющая всеми ресурсами для инноваций, может успешно использовать их преимущества для эффективной конкуренции на рынке, а также иерархическая структура организации может быстро улучшиться путем слияний и поглощений, что позволяет приобрести необходимые активы вместо медленного внутреннего развития. Таким образом, данная теория предполагает, что слияния и поглощения играют важную роль в производстве и воспроизводстве квалифицированных трудовых ресурсов, выбор между различными возможностями внешнего роста, такими как иерархический рост, рыночные транзакции и слияния и поглощения, зависит от различных факторов, таких как издержки коор-



Рисунок 1. Функции HR-маркетинга

Источник: разработано авторами.

динации, характеристики транзакций и наличие человеческих ресурсов [19].

Основные функции HR-маркетинга включают:

- Привлечение потенциальных сотрудников через лидогенерацию, отбор и информирование;
- Работа с уже нанятым персоналом, удержание и мотивация через тимбилдинги, признание заслуг, мотивационные программы и обратную связь;
- Повышение узнаваемости HR-бренда и анализ незакрытых и дефицитных ниш в компании;
- Закрывание дефицитных вакансий и оценка текущего состояния команды сотрудников;
- Проведение обучения и тренингов для повышения знаний и производительности работников;
- Создание системы стимулирования работы персонала и возможностей продвижения по службе;
- Поддержание связей со специализированными образовательными учреждениями и поиск перспективных выпускников;

- Проведение рекламных и PR-ивентов для создания HR-бренда;
- Анализ рынка труда и изучение стратегий конкурентов в сфере найма.

Цели и задачи HR-маркетинга включают:

1. Оптимизация бюджета на поиск и привлечение персонала.
2. Изучение потребностей и ожиданий соискателей и сотрудников.
3. Развитие персонала для повышения производительности и качества работы.
4. Мотивация сотрудников через систему стимулирования и бонусные программы.
5. Создание благоприятной рабочей атмосферы для увеличения вовлеченности и лояльности коллектива.
6. Управление конкурентоспособностью на рынке труда через создание HR-бренда и анализ предложений конкурентов.
7. Подготовка стратегии развития персонала, определение необходимых навыков и роста компании.



Рисунок 2. Внешние и внутренние факторы HR-маркетинга

Источник: разработано авторами.

8. Организация обучения, корпоративных мероприятий и team building для коллектива.

HR-маркетинг конечной целью предполагает оптимизацию работы с персоналом, привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, создание благоприятной рабочей атмосферы, развитие внутренней культуры организации, что позволяет компаниям улучшить эффективность работы и свою конкурентоспособность на рынке труда.

В рамках HR-маркетинга наиболее важными задачами являются оптимизация использования бюджета на поиск и привлечение персонала, анализ потребностей и ожиданий кандидатов и сотрудников, а также разработка и реализация программ развития персонала. HR-маркетинг направлен на создание мотивационной системы, которая включает стимулирование сотрудников через бонусные программы и возможности продвижения по службе. Для достижения этих целей необходимо разрабатывать эффективные стратегии поиска и привлечения персонала, используя

различные инструменты и каналы, такие как социальные сети, площадки для поиска работы и образовательные учреждения. Также важно создать привлекательный имидж работодателя, организовывать обучение и корпоративные мероприятия для команды, анализировать рынок труда и стратегии конкурентов в сфере найма. HR-маркетинг предполагает оценку текущей команды сотрудников, выявление возможных проблем и проведение мероприятий для повышения уровня знаний и производительности работников.

Обращает на себя внимание значительное снижение потенциальной рабочей силы в Российской Федерации по регионам и округам – таблица 2.

Тенденция сокращения потенциальной рабочей силы очевидно предполагает обострение конкуренции на рынке труда за высококвалифицированную рабочую силу, повышая тем самым актуальность использования эффективных и новых методов HR-маркетинга.

Таблица 1

Число занятых по федеральным округам в Российской Федерации, тыс. чел.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Российская Федерация	71545,4	71391,5	71539,0	72323,6	72392,6	72142,0	72354,4	71764,5	70460,8	71597,7	71861,0
Центральный федеральный округ	20382,6	20309,6	20471,1	20363,3	20526,6	20591,0	20717,7	20674,5	20357,9	20512,6	20490,6
Северо-Западный федеральный округ	7346,9	7253,9	7225,0	7244,2	7256,7	7237,4	7205,3	7195,2	7051,0	7184,8	7225,9
Южный федеральный округ	6559,6	6537,8	6517,4	7634,1	7645,7	7684,4	7747,9	7682,1	7648,7	7770,4	7855,2
Северо-Кавказский федеральный округ	3898,6	3938,5	4036,8	3993,5	4035,4	4058,0	4148,2	4089,0	3875,4	4052,1	4229,1
Приволжский федеральный округ	14883,2	14838,2	14812,3	14759,0	14710,4	14471,0	14377,4	14127,1	13869,2	14126,8	14130,6
Уральский федеральный округ	6158,7	6171,6	6132,9	6103,0	6055,0	6029,9	6058,1	6042,3	5930,1	6028,4	5979,7
Сибирский федеральный округ	8216,0	8228,7	8250,9	8165,7	8117,5	8042,9	8061,6	8000,1	7781,1	7946,9	7987,4
Дальневосточный федеральный округ	4099,9	4113,2	4092,7	4060,8	4045,3	4027,5	4038,1	3954,1	3947,3	3975,8	3962,4

Источник: составлено авторами по данным: [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Выделим факторы, которые по мнению авторов оказывают наибольшее влияние на эффективность HR-маркетинга и которые можно разделить на четыре группы.

Первая группа – рыночные факторы:

- Сближение уровня доходов населения
- Сближение уровня и качества жизни групп населения
- Поведение организаций в качестве глобальных потребителей.

Вторая группа – факторы затрат:

- Стремление компаний к экономии за счет масштаба
- Улучшения в транспортной инфраструктуре
- Появление новых промышленно развитых кластеров с низкими затратами на рабочую силу.

Третья группа – конкурентные факторы:

- Рост логистических сетей, делающих регионы взаимозависимыми

- Появление новых конкурентов, стремящихся стать крупными игроками

- Более активное формирование региональных стратегических альянсов.

Четвертая группа – государственные стимулы:

- Снижение тарифов и других торговых барьеров
- Стимулирование промышленности во многих регионах через государственные формы поддержки

- Создание торговых блоков

Данные факторы оказывают влияние на процессы создания стратегий HR-маркетинга и создают новые возможности и вызовы для компаний, отраслей и регионов в современной системе национальной экономики.

## ОБСУЖДЕНИЕ

HR-маркетинг имеет несколько преимуществ, которые помогают компаниям создавать эффективную и привлекательную среду для работы и развития сотрудников.

Таблица 2

Потенциальная рабочая сила, тыс. чел.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Российская Федерация</b>	1126,9	1099,8	1572,5	1659,2	1234,5	1010,1
<b>Центральный федеральный округ</b>	160,9	147,0	280,5	293,9	214,8	151,9
Белгородская область	6,0	5,3	12,4	10,4	5,0	2,4
Брянская область	9,7	6,4	9,1	9,5	9,9	8,3
Владимирская область	6,0	6,2	13,8	10,0	11,6	6,7
Воронежская область	17,3	13,5	24,4	25,9	17,0	20,4
Ивановская область	9,3	7,5	12,9	11,8	3,8	1,6
Калужская область	6,9	4,5	5,2	7,4	4,5	5,9
Костромская область	6,7	6,4	9,2	5,3	4,4	2,8
Курская область	4,4	4,6	7,6	10,6	5,8	3,2
Липецкая область	4,5	4,5	6,3	6,1	6,2	4,0
Московская область	23,3	21,9	49,3	61,2	53,7	31,2
Орловская область	11,3	11,8	15,8	10,1	7,7	3,9
Рязанская область	7,1	8,5	15,4	17,2	12,4	3,5
Смоленская область	9,2	8,7	14,8	13,4	9,0	6,9
Тамбовская область	2,9	3,0	9,7	9,1	11,9	6,2
Тверская область	13,6	12,0	18,6	18,9	17,2	15,4
Тульская область	8,8	4,6	13,2	14,3	2,2	0,6
Ярославская область	7,0	7,9	11,2	7,0	2,1	2,9
г. Москва	6,9	9,6	31,7	45,6	30,6	26,0
<b>Северо-Западный федеральный округ</b>	123,4	125,4	141,0	157,2	113,9	91,7
Республика Карелия	15,1	13,7	14,3	15,2	11,0	10,8
Республика Коми	20,5	18,2	13,5	17,5	12,5	11,6
Архангельская область	17,5	15,3	20,6	19,9	18,0	14,8
в том числе:						
Ненецкий авт. округ	0,6	0,6	0,9	1,0	0,8	0,8
Архангельская область без авт. округа	16,9	14,7	19,6	18,9	17,2	14,0
Вологодская область	10,7	12,2	18,5	12,5	10,2	7,8
Калининградская область	14,3	12,7	15,7	13,3	13,3	8,7
Ленинградская область	10,1	12,1	13,0	16,8	12,7	9,1
Мурманская область	8,9	12,8	12,0	14,0	7,7	7,9
Новгородская область	4,0	5,3	7,3	8,0	4,8	5,5
Псковская область	10,8	12,1	14,6	19,3	10,0	7,6
г. Санкт-Петербург	11,6	10,8	11,5	20,7	13,6	8,0
<b>Южный федеральный округ</b>	119,9	112,8	160,2	164,8	134,3	99,0
Республика Адыгея (Адыгея)	2,1	1,5	4,4	5,2	4,1	2,1
Республика Калмыкия	2,8	3,2	5,7	4,2	4,2	1,2
Республика Крым	1,8	1,3	4,5	4,2	3,4	4,7
Краснодарский край	32,7	34,7	43,7	50,6	39,5	34,5
Астраханская область	11,0	8,8	17,6	14,4	9,8	5,0
Волгоградская область	38,8	24,8	39,9	28,8	31,1	16,9
Ростовская область	29,1	36,8	39,7	52,7	39,9	31,8
г. Севастополь	1,5	1,8	4,7	4,7	2,3	2,9
<b>Северо-Кавказский федеральный округ</b>	103,6	124,6	180,0	235,1	198,6	135,7
Республика Дагестан	64,1	63,9	99,9	149,8	140,8	97,6
Республика Ингушетия	0,5	0,4	0,6	0,5	0,7	0,5
Кабардино-Балкарская Республика	6,2	5,9	6,6	3,2	3,0	0,5
Карачаево-Черкесская Республика	3,1	4,5	9,5	10,6	6,1	3,8
Республика Северная Осетия-Алания	7,8	6,9	17,7	27,8	25,8	11,4
Чеченская Республика	9,5	32,3	19,5	14,0	3,7	8,4



Окончание табл. 2

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ставропольский край	12,4	10,7	26,1	29,1	18,5	13,5
<b>Приволжский федеральный округ</b>	214,9	205,5	295,7	284,7	185,4	163,4
Республика Башкортостан	42,3	44,3	57,9	59,3	38,7	26,5
Республика Марий Эл	6,0	6,4	9,8	12,0	6,9	6,5
Республика Мордовия	6,0	5,0	6,8	9,3	4,3	4,8
Республика Татарстан	6,8	8,6	14,5	15,1	13,0	18,4
Удмуртская Республика	16,5	16,6	17,0	8,5	11,6	11,2
Чувашская Республика	10,8	12,6	18,2	14,2	8,6	13,4
Пермский край	21,0	20,1	35,8	34,6	15,4	14,3
Кировская область	10,8	4,1	3,4	1,8	1,0	1,5
Нижегородская область	24,6	20,1	23,2	19,8	17,9	14,1
Оренбургская область	16,6	17,1	31,7	30,6	17,2	13,1
Пензенская область	14,2	11,7	14,5	17,8	13,4	13,0
Самарская область	14,6	16,0	25,4	26,9	15,0	15,9
Саратовская область	19,8	19,8	25,1	22,3	12,8	4,5
Ульяновская область	4,7	3,0	12,3	12,6	9,5	6,2
<b>Уральский федеральный округ</b>	81,3	86,8	114,6	118,7	77,7	81,8
Курганская область	13,4	18,9	22,1	14,3	11,8	9,7
Свердловская область	38,3	41,8	48,9	57,5	36,6	38,7
Тюменская область	15,1	14,4	27,5	30,0	16,7	14,5
в том числе:						
Ханты-Мансийский авт. округ – Югра	5,3	3,9	6,3	9,1	3,3	2,1
Ямало-Ненецкий авт. округ	4,5	3,2	1,8	3,5	4,1	3,2
Тюменская область без авт. округов	5,3	7,3	19,4	17,4	9,2	9,2
Челябинская область	14,4	11,7	16,0	16,9	12,6	18,9
<b>Сибирский федеральный округ</b>	215,9	200,7	248,3	269,9	211,2	195,1
Республика Алтай	6,2	4,6	7,1	3,7	3,7	4,5
Республика Тыва	12,1	9,6	10,8	11,5	9,0	10,5
Республика Хакасия	8,5	8,6	11,6	10,6	9,1	10,3
Алтайский край	31,3	32,7	37,1	39,5	39,9	24,0
Красноярский край	18,1	19,8	25,7	34,0	27,2	31,6
Иркутская область	37,8	29,6	39,4	52,1	36,8	42,5
Кемеровская область	25,4	32,1	33,5	41,8	28,7	24,6
Новосибирская область	30,7	23,0	32,9	33,6	26,2	25,7
Омская область	28,2	19,2	33,8	22,8	16,0	9,5
Томская область	17,5	21,4	16,4	20,3	14,6	11,9
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>	107,0	96,9	152,3	135,0	98,6	91,4
Республика Бурятия	28,8	21,3	28,9	27,7	17,0	19,8
Республика Саха (Якутия)	12,8	8,5	18,7	17,2	10,9	9,8
Забайкальский край	14,4	12,2	16,3	18,1	12,5	14,6
Камчатский край	2,6	2,2	3,6	5,3	3,2	2,7
Приморский край	15,2	17,9	37,0	28,8	23,7	20,2
Хабаровский край	8,8	10,7	20,1	10,9	12,0	6,9
Амурская область	11,8	10,3	13,5	12,6	10,0	8,8
Магаданская область	2,4	3,7	1,7	1,0	0,8	1,5
Сахалинская область	4,8	4,1	6,1	8,0	4,4	4,3
Еврейская авт.область	5,0	5,9	6,3	5,0	4,1	2,8
Чукотский авт. округ	0,3	0,2	0,2	0,3	0,1	0,0

**Источник:** составлено авторами по данным: [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force).

1. Систематическая работа над корпоративной культурой является одним из самых больших преимуществ HR-маркетинга. Корпоративная культура определяет способы взаимодействия внутри компании и является основой работы сотрудников, когда сотрудники понимают, над чем они работают и какую ценность они приносят, компания демонстрирует высокую эффективность, легче определяет и достигает целей.

2. Донесение ценности человеческих ресурсов до ключевых персон позволяет организации понять важность человеческих ресурсов и инвестиций в сотрудников, когда компания уделяет внимание развитию, обучению и удержанию ключевых сотрудников, это помогает избежать потери экспертизы и времени, вложенных в этих специалистов, при их увольнении.

3. Легкость кадровых перестановок помогает предотвратить дополнительные расходы и ошибки, связанные с человеческим фактором, при приеме новых сотрудников, что позволяет определить эффективных кандидатов с учетом потребностей и требований компании, что улучшает адаптацию и производительность новых сотрудников.

4. Повышение эффективности работников, которое сфокусировано на разработке системы поощрения и мотивации сотрудников. Эффективность повышается благодаря использованию маркетинговых инструментов, которые

позволяют исследовать и понять потребности сотрудников и предоставить им соответствующие мотивационные меры.

5. Четко выстроенная система адаптации новых сотрудников помогает сократить расходы на привлечение и обучение новых сотрудников. Система адаптации, разработанная с помощью HR-маркетинга, обеспечивает комфортную и успешную адаптацию новичков и помогает им успешно проходить испытательный срок.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

HR-маркетинг является наиболее эффективным инструментом для привлечения, удержания и развития трудового и человеческого потенциала в организации, что способствует повышению вовлеченности, лояльности и мотивации сотрудников, а также повышению качества работы. Важно понимать, что это процесс, требующий постоянного внимания и усилий со стороны работодателя, что обязывает руководство проводить регулярные опросы сотрудников и обеспечивать обратную связь с ними, что позволяет выявить проблемы в работе и разработать эффективные стратегии для их решения. HR-маркетинг помогает создать привлекательный имидж организации как работодателя и поддерживать долгосрочные отношения с сотрудниками через разработку и реализацию программ развития персонала, создание системы стимулирования и возможностей для карьерного роста потенциальных сотрудников.

### **Список литературы**

1. *Скворцова Н. А.* HR-маркетинг: технологии управления в компании / Н. А. Скворцова, Н. А. Кытина // Вестник науки и образования. 2020. № 22-1(100). С. 35-37. DOI 10.24411/2312-8089-2020-12205. EDN AKAEPD.
2. *Jančíková K., Milichovský F.* Hr marketing as a supporting tool of new managerial staff in industry 4.0 // Administrative Sciences. 2019. Т. 9. №. 3. С. 60.
3. *Alan M.* Imperfect competition in the labor market // Handbook of labor economics. Elsevier, 2011. Т. 4. С. 973-1041.
4. *Albert C.* The labor market impact of immigration: Job creation versus job competition // American Economic Journal: Macroeconomics. 2021. Т. 13. № 1. С. 35-78.
5. *Berger D., Herkenhoff K., Mongey S.* Labor market power // American Economic Review. 2022. Т. 112. № 4. С. 1147-1193.
6. *Ваян Д. Н.* Маркетинг персонала как маркетинг отношений: построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений между работодателем и персоналом на основе активизации HR-брендинга // Научные известия. 2019. № 17. С. 77-80. EDN CKLPBA.
7. *Huang Y. T.* Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension // Journal of Relationship marketing. 2020. Т. 19. № 3. С. 165-181.
8. *Islam M. A. et al.* Exploring challenges and solutions in applying green human resource management practices for the sustainable workplace in the ready-made garment industry in Bangladesh // Business Strategy & Development. 2020. Т. 3. № 3. С. 332-343.
9. *Qiu J., Boukis A., Storey C.* Internal marketing: a systematic review // Journal of Marketing Theory and Practice. 2022. Т. 30. № 1. С. 53-67.
10. *Прохорова М. В.* HR-маркетинг как направление системы управления инновациями (на примере атомной промышленности) / М. В. Прохорова, Е. И. Скобелева // Вестник НГТУ им. П. Е. Алексеева. Серия: Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии. 2016. № 3. С. 5-10. EDN YLGAGR.
11. *Gill A., Ahmad B., Kazmi S.* The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior // Management Science Letters. 2021. Т. 11. № 6. С. 1725-1736.
12. *Salas-Velasco M.* Mapping the (mis) match of university degrees in the graduate labor market // Journal for Labour Market Research. 2021. Т. 55. № 1. С. 1-23.
13. *Grigsby J. R.* Skill heterogeneity and aggregate labor market dynamics // National Bureau of Economic Research, 2022. №. w30052.
14. *Kovak B. K., Oldenski L., Sly N.* The labor market effects of offshoring by US multinational firms // Review of Economics and Statistics. 2021. Т. 103. № 2. С. 381-396.

15. *Rindfleisch A.* Transaction cost theory: past, present and future // *AMS Review*. 2020. Т. 10. №. 1-2. С. 85-97.
16. *Kleiner G. B.* Coase's transactional principle in the light of system economic theory // *Journal of Institutional Studies*. 2021. Т. 13. № 3. С. 6-19.
17. *Deng M., Zhang A.* Effect of transaction rules on enterprise transaction costs based on Williamson transaction cost theory in Nanhai, China // *Sustainability*. 2020. Т. 12. № 3. С. 1129.
18. *Rindfleisch A.* Transaction cost theory: past, present and future // *AMS Review*. 2020. Т. 10. №. 1-2. С. 85-97.
19. *Tarifa Fernandez J., Cespedes-Lorente J., de Burgos Jiménez J.* Examining the moderating role of HIHRP in the relationship between external integration and productivity // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2022. Т. 27. № 4. С. 509-525.

## References

1. *Skvortsova N. A.* HR marketing: management technologies in the company / N. A. Skvortsova, N. A. Kytina // *Bulletin of Science and Education*. 2020. № 22-1(100). Pp. 35-37. DOI 10.24411/2312-8089-2020-12205. EDN AKAEPD.
2. *Jančíková K., Milichovský F.* Hr marketing as a supporting tool of new managerial staff in industry 4.0 // *Administrative Sciences*. 2019. Vol. 9. No. 3. P. 60.
3. *Alan M.* Imperfect competition in the labor market // *Handbook of labor economics*. Elsevier, 2011. Vol. 4. Pp. 973-1041.
4. *Albert C.* The labor market impact of immigration: Job creation versus job competition // *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2021. Vol. 13. No. 1. Pp. 35-78.
5. *Berger D., Herkenhoff K., Mongey S.* Labor market power // *American Economic Review*. 2022. Vol. 112. No. 4. Pp. 1147-1193.
6. *Vanyan D. N.* Personnel marketing as relationship marketing: building long-term and mutually beneficial relations between the employer and staff based on the activation of HR branding // *Scientific News*. 2019. No. 17. Pp. 77-80. EDN CKLPBA.
7. *Huang Y. T.* Internal marketing and internal customer: A review, conceptualization, and extension // *Journal of Relationship marketing*. 2020. Vol. 19. No. 3. Pp. 165-181.
8. *Islam M. A. et al.* Exploring challenges and solutions in applying green human resource management practices for the sustainable workplace in the ready-made garment industry in Bangladesh // *Business Strategy & Development*. 2020. Vol. 3. No. 3. Pp. 332-343.
9. *Qiu J., Boukis A., Storey C.* Internal marketing: a systematic review // *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2022. Vol. 30. No. 1. Pp. 53-67.
10. *Prokhorova, M. V.* HR marketing as a direction of the innovation management system (on the example of the nuclear industry) / M. V. Prokhorova, E. I. Skobeleva // *Bulletin of the NSTU named after R.E. Alekseev. Series: Management in social systems. Communication technologies*. 2016. No. 3. Pp. 5-10. EDN YLGAGR.
11. *Gill A., Ahmad B., Kazmi S.* The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior // *Management Science Letters*. 2021. Vol. 11. No. 6. Pp. 1725-1736.
12. *Salas-Velasco M.* Mapping the (mis) match of university degrees in the graduate labor market // *Journal for Labor Market Research*. 2021. Vol. 55. No. 1. Pp. 1-23.
13. *Grigsby J. R.* Skill heterogeneity and aggregate labor market dynamics // *National Bureau of Economic Research*, 2022. No. w30052.
14. *Kovak B. K., Oldenski L., Sly N.* The labor market effects of off-shore by US multinational firms // *Review of Economics and Statistics*. 2021. Vol. 103. No. 2. Pp. 381-396.
15. *Rindfleisch A.* Transaction cost theory: past, present and future // *AMS Review*. 2020. Vol. 10. No. 1-2. Pp. 85-97.
16. *Kleiner G. B.* Coase's transactional principle in the light of system economic theory // *Journal of Institutional Studies*. 2021. Vol. 13. No. 3. Pp. 6-19.
17. *Deng M., Zhang A.* Effect of transaction rules on enterprise transaction costs based on Williamson transaction cost theory in Nanhai, China // *Sustainability*. 2020. Vol. 12. No. 3. P. 1129.
18. *Rindfleisch A.* Transaction cost theory: past, present and future // *AMS Review*. 2020. Vol. 10. No. 1-2. Pp. 85-97.
19. *Tarifa Fernandez J., Cespedes-Lorente J., de Burgos Jiménez J.* Examining the moderating role of HIHRP in the relationship between external integration and productivity // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2022. Vol. 27. No. 4. Pp. 509-525.

## Информация об авторах

Камалов Р.К., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Уфа, Российская Федерация). Почта для связи с автором: KamalovRK@yandex.ru

Кузнецова Л.В., кандидат экономических наук, профессор кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Уфа, Российская Федерация).

Брусенцова Л.С., кандидат социологических наук, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Уфа, Российская Федерация).

## Информация о статье

Дата получения статьи: 12.09.2023  
Дата принятия к публикации: 17.10.2023

© Камалов Р.К., Кузнецова Л.В., Брусенцова Л.С., 2023.

## Information about the authors

Kamalov R.K., Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Marketing of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa, Russian Federation). Corresponding author: KamalovRK@yandex.ru

Kuznetsova L.V., Ph.D. in Economics, Professor of the Department of Economics, Management and Marketing of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa, Russian Federation).

Brusentsova L.S., Ph.D. in Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Marketing of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa, Russian Federation).

## Article Info

Received for publication: 12.09.2023  
Accepted for publication: 17.10.2023

© Kamalov R.K., Kuznetsova L.V., Brusentsova L.S., 2023.