

## МАРКЕТИНГ НА РЫНКЕ ТРУДА: СУЩНОСТЬ, ОПЫТ, ТЕНДЕНЦИИ

**АНДРЕЙЧЕНКО НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами,  
Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону,  
e-mail: andreika\_nat@mail.ru;

**КАЛМЫКОВА ЕВГЕНИЯ ЭДУАРДОВНА,**

бакалавр 3 курса,  
направление подготовки «управление персоналом»,  
Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону,  
e-mail: evgeni87399@gmail.com

*Рынок труда не стоит на месте. Постоянно происходят разные изменения. На данный момент рынок труда в Российской Федерации подвержен влиянию кризисных явлений. Кризис вынуждает работодателей смотреть по-новому на политику привлечения и удержания персонала. Происходит ожесточенная борьба бизнеса за охотой на лучших работников. На этапе возросшей конкуренции важно положительное формирование HR-бренда компаний. Бренд работодателя является неотъемлемым условием развития любой организации. Благодаря положительному бренду, компании значительно сокращают свои средства на подбор персонала, обеспечивается лояльность со стороны сотрудников, текучесть кадров становится минимальной. В связи с этим российские организации стали уделять большее внимание такому новому инструменту управления человеческими ресурсами, как маркетинг персонала. Применяя данный инструмент, компании могут добиться увеличению реальной отдачи и производительности персонала, не привлекая какие-либо дополнительные средства. Маркетинг персонала – это целая философия управления человеческими ресурсами. Его направления в организации определяет ряд факторов, как внешних – развитие технологии, ситуация на рынке труда, социальные потребности, текущее законодательство, кадровая политика конкурентов, так и внутренних – цели организации, финансовые ресурсы. Кадровый потенциал. Статья посвящена исследованию организации маркетинга персонала на российских и зарубежных предприятиях, уровню развитости стран в области маркетинга персонала, а также популярности применения данного вида управленческой деятельности. Предметом исследования являются российские и зарубежные предприятия. Целью данного научно-исследовательского проекта является анализ различий зарубежного и отечественного опыта в области маркетинга персонала.*

**Ключевые слова:** маркетинг персонала, персонал, обучение персонала, фонд оплаты труда, российский маркетинг персонала, зарубежный маркетинг персонала, HR-бюджет.

---

## MARKETING ON THE LABOR MARKET: ESSENCE, EXPERIENCE, TRENDS

---

**NATALIA. V. ANDREICHENKO,**

*Doct. sci. (econ.), associate professor of human resource management,  
Southern Federal University, Rostov-on-Don,  
e-mail: andreika\_nat@mail.ru;*

**EVGENIIA E. KALMYKOVA,**

*Third year of bachelor's degree,  
direction of training "human resource management",  
Southern Federal University, Rostov-on-Don,  
e-mail: evgeni87399@gmail.com*

---

*The labor market is not static. Different changes are constantly taking place. At the moment the labor market in the Russian Federation is influenced by crisis phenomena. The crisis forces employers to redefine the policy of attracting and retaining personnel. There has been a fierce struggle of business for hunting the best workers. At the stage of growing competition the positive formation of HR-brand of companies is important. Employer brand is indispensable for development of any organization. Thanks to the positive brand, companies significantly reduce their funds for the recruitment, ensure the loyalty of employees, turnover becomes minimal. In this regard Russian organizations began to pay more attention to such a new instrument of human resources management as personnel marketing. Using this tool, companies can achieve an increase in the real contribution and productivity of staff without attracting any additional funds. Personnel marketing is entire philosophy of human resources management. Its direction in the organization determines a number of factors, such as external – development of technology, situation in the labor market, social needs, current legislation, strategies and activities of competitors, and internal – organization's goals, financial resources. Personnel potential. The article is devoted to the research of personnel marketing organization at Russian and foreign enterprises, the level of development of countries in the field of personnel marketing, as well as the popularity of this type of management activity. The subject of the research is the Russian and foreign enterprises. The objective of this research project is to analyze the differences of foreign and domestic experience in the field of personnel marketing.*

**Keywords:** *personnel marketing, staff, personnel training, wage fund, Russian marketing staff, international marketing staff, HR-budget.*

**JEL:** *R23, M31, M54, J80.*

Маркетинг персонала – это новый подход организации, направленный на усиление собственной привлекательности среди занятых и потенциальных работников. Специалисты считают, что реализация маркетинга является задачей не только службы персонала, но и всех сотрудников, работающих с персоналом или представляющих организацию во внешней среде (Buehner, 1997).

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на длительное обеспечение организации человеческими ресурсами (Маркетинг персонала. Новые методики в работе HR-специалистов, 2016).

Целью маркетинга персонала является оптимальное использование человеческих ресурсов организации путем создания благоприятных условий труда и коммуникаций, способствующих повышению их эффективности; развитию в каждом сотруднике лояльности и стремления к достижению целей организации.

Основные принципы маркетинга персонала:

- ориентация на удовлетворение потребностей персонала;
- мотивация всего персонала фирмы на удовлетворение потребностей внешних потребителей;
- использование методов традиционного маркетинга внутри организации;
- межфункциональное сотрудничество всех подразделений, активное взаимодействие персонала с менеджерами, клиентами;
- готовность к изменениям (*Ballantyne, 2000*).

Можно выделить следующие направления маркетинга, касающиеся персонала в организации:

- разработка требований и профессиональных компетенций к персоналу;
- определение качественной и количественной потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор источников и способов покрытия потребности в персонале (*Некрасов, 2017*).

Маркетинг персонала может подразделяться на внутренний и внешний в зависимости от направления реализации. Задачей внешнего маркетинга персонала является формирование базы информационно-интеллектуальных активов фирмы во внешней среде для создания положительного и привлекательного образа фирмы на рынке труда.

Внутренний маркетинг персонала ориентирован на занятых в производстве сотрудников предприятия и служит инструментом повышения эффективности их труда за счет выявления и создания максимально благоприятных условий работы.

Преимуществом маркетинга персонала для компаний является своевременное выявление потребности в кадрах, а также тенденций в развитии рабочей силы на рынке труда, для сотрудников – своевременное выявление их потребностей и интересов, а, следовательно, формирование правильной системы мотивации персонала.

Маркетинг персонала предусматривает качественно другой штат сотрудников. Бездумных исполнителей должны сменить творческие, не лишённые инициативы люди, нацеленные на поиск наиболее эффективных и действенных способов и путей решения задач (*Завьялов, 2017*).

Что касается истории зарождения маркетинга персонала, то он является относительно новым понятием. В зарубежной практике управления человеческими ресурсами маркетинг персонала нашел свое применение лишь в периоде 70–90-х гг. XX в. (*Кибанов, Дуракова, 2008*).

Одним из основоположников этой науки можно считать Кевина Томпсона, который в 1989 г. в своем труде поднял вопрос о взаимодействии маркетинга и персонала. Томпсон сформулировал теорию, согласно которой работник предприятия выступает внутренней частью организации, он полностью должен разделять принципы, философию и ценности предприятия.

В российской практике маркетинг персонала стал развиваться совсем недавно. Первые упоминания о внутреннем маркетинге в отечественной литературе появились в начале 60-х гг. (*Прошина, 2013*). Его применение не получило должного распространения и в настоящее время.

Сейчас только небольшая часть отечественных предприятий включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых HR-службами. Однако функции маркетинга часто подменяются функциями планирования потребности в персонале. При этом определение и покрытие потребности в персонале не работает на длительную перспективу. Такая ситуация характерна как и для российских, так и для некоторых зарубежных организаций.

Таблица 1

## Отличительные черты маркетинга персонала в настоящее время

Отличительная черта	Маркетинг персонала
Определение	Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале
Зарождение термина	В 70-е гг. XX в. в рамках концепции управления человеческими ресурсами
Идея	Поиск персонала, обладающего всеми качествами для эффективного развития организации
Цель	Целесообразное использование человеческих ресурсов в организации
Субъект	Руководство предприятия, служба управление персоналом
Объект	Работники предприятия, их рабочее место, потенциальные работники
Подход	Применение функций маркетинга в управлении человеческими ресурсами
Сфера применения	Предприятия среднего и крупного бизнеса

*Источник:* составлено автором на основе анализа научной литературы:  
(Кибанов, Дуракова, 2008, сс. 23–25).

В настоящее время в деятельности любой организации независимо от ее размера и структуры особая роль отводится персоналу, как основному элементу функционирования трудовых процессов.

Следовательно, перед современными предприятиями остро встает задача создания таких условий, которые будут обеспечивать оптимальность и эффективность использования человеческих ресурсов с учетом интересов, потребностей и организаций, и работников. Достижение этих аспектов возможно благодаря внедрению маркетинга в управление персоналом.

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено необходимостью взаимодействия между рынками труда, покупателями рабочей силы и трудовыми ресурсами.

Что касается реализации маркетинга персонала в организациях, то она проходит этот процесс в виде определенных этапов. Каждый отдельный этап представляет собой конкретно-направленную самостоятельную деятельность. Можно выделить основные этапы маркетинга персонала:

- Исследование кадрового потенциала компании, выявление качественной и количественной потребности в персонале;
- Проведение кадрового аудита;
- Мониторинг рынка труда;
- Составление профиля должности;
- Выявление конкурентов на рынке труда;
- Исследование способов привлечения персонала;
- Внедрение программ профессионального развития кадров;
- Анализ эффективности осуществленных мероприятий маркетинга персонала  
(*Маркетинг персонала: инструкция по применению для руководителя, 2017*).

Является ли маркетинг персонала в зарубежных странах более развитым, чем в России, отстает ли российский менеджмент в этом вопросе. Перейдем к рассмотрению зарубежного опыта в области маркетинга персонала.

В настоящее время в странах Западной Европы из-за проблем демографического характера, меняющихся ценностей кандидатов на вакантные должности и действующего персонала, происходит выход маркетинга персонала на международный уровень.

Характерная черта маркетинга персонала в зарубежных странах – стремление к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла, с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения. Все это требует роста численности кадровых отделов. В США один специалист по управлению персоналом приходится на 115 работников, в Японии – на 38 человек (Кибанов, 2010).

В высокоразвитых странах, таких как США, Франция, Англия, все предприятия используют определенную политику маркетинга персонала, суть ее заключается в том, чтобы подбор кадров не был особенно сложным, а работник мог свободно уволиться или перевестись на другую должность. Такая технология нацелена на топ-менеджмент.

В настоящее время возрастает роль персонала, занимающегося маркетингом человеческих ресурсов. Американская компания AdAge предоставила отчет, в котором дается прогноз о том, что корпорация Apple может увеличить вдвое количество специалистов по маркетингу персонала. Сейчас команда состоит из 300 сотрудников, но Apple планирует повысить количество до 600 человек (Apple планирует увеличить вдвое штат маркетологов, 2014). Удвоение численности отдела маркетинга персонала дает возможность Apple проводить политику по уменьшению зависимости от кадровых и аудиторских агентств.

В фирмах Германии кадровая политика проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых: на 130–150 работников приходится один сотрудник HR-отдела. В последнее время наметилась тенденция роста HR-служб (Щекин, 2004).

На большинстве предприятий Германии применяется подход подбора кандидатов на вакантные должности из других стран, причем, предлагаемая заработная плата в большинстве случаев намного выше, чем у отечественных работников на такой же должности.

К числу компаний Германии, уделяющих внимание маркетингу персонала, можно отнести компании – Volkswagen, которая применяет цифровые проекции в обучении персонала, и Philips.

Компания Volkswagen планирует внедрить инновационную технологию «Расширенной реальности». Компания нацелена на использование цифровых проекций при обучении сотрудников сервисных центров. Задача при этом состоит в том, чтобы обеспечить обучение сотрудников Volkswagen во всем мире на самом высоком уровне.

В компании Phillips HR-специалисты ежегодно выясняют, какие тренинги могли бы повысить результаты работы сотрудников, и составляют план на год. В компании особое внимание уделяется онлайн-курсам.

В Philips внедрили особый проект «Свидетельства инсайдера» для повышения качества прохождения стажировки. Этот проект рассчитан на то, чтобы общество могло увидеть, как функционирует компания. Каждый пользователь сети Интернет может зайти на официальный сайт компании и посмотреть видео работников, в которых они делятся своими впечатлениями и отзывами о работе в Philips (Как работают в Philips, 2015).

В результате этой программы был отмечен значительный рост как посещаемости карьерного интернет-сайта, так и степени удовлетворенности пользователей и их оценки индекса лояльности потребителей.

Одним из наиболее ярких примеров применения маркетинга персонала на зарубежных компаниях является опыт американской бюджетной авиакомпании Southwest Airlines.

Для новых работников компания проводит специализированную программу «Близкие сердца». Программа направлена на более комфортное прохождение адаптации. Суть программы заключается в том, что каждому новому сотруднику предоставляют наставника на полгода (*Старикова, Тиминова, 2014*).

Благодаря внутреннему маркетингу персонала компания Southwest Airlines смогла создать у своих сотрудников очень высокую лояльность к организации. Внешний маркетинг персонала позволил компании стать одним из самых завидных работодателей США из списка Forbes (*Lauren, 2016*).

Маркетинг персонала за рубежом развивается довольно быстрыми темпами. Большинство компаний формируют свои собственные маркетинговые программы с методами оценки. К таким компаниям относятся: McDonald's, Starbucks, Toyota, Coca Cola. Компания Nestle также развита в этом вопросе. Например, Nestle использует геймификацию, как один из новейших методов обучения персонала (*Старикова, Тиминова, 2014*).

Одна из крупнейших корпораций в сфере общественного питания McDonald's формирует предложение на рынке труда, адаптированное на различные особенности целевых групп. McDonald's представляет хороший старт карьеры для студентов с гибким графиком, дальнейшим развитием и продвижением по карьерной лестнице (*Преимущества работы в McDonald's, 2018*).

Японский опыт является немаловажным примером активного применения маркетинга персонала в зарубежных организациях. В Японии подбор сотрудников начинается с низших ступеней, что подразумевает специальную методику отбора, подбора и найма персонала. Это связано с японской системой «пожизненного найма».

Примером японской компании, применяющей маркетинг персонала, может служить Honda Motor Co., LTD – международная промышленная компания по производству автомобилей и мотоциклов.

Основной принцип компании – уважение к личности и ко всем ее потребностям. Honda очень заботится о формировании сильного корпоративного духа, полного жизненной энергии и творчества.

Перейдем к рассмотрению Российского опыта в области маркетинга персонала.

Нестабильная обстановка на рынке труда в России вынуждает многие компании оптимизировать расходы на персонал. Происходят изменения в бюджете HR-служб на отдельные процессы маркетинга персонала. Все это обуславливает потребность в укреплении имиджа компании как работодателя, а также в формировании сильного HR-бренда. В кризис особенно важно показать компаниям насколько они заботятся о своих сотрудниках. Так как формирование положительного HR-бренда позволяет повысить лояльность со стороны персонала, повысить мотивацию и эффективность работы всей организации.

Все действия, направленные на формирование крепкого HR-бренда, позволяют организациям оптимизировать свои расходы и развивать собственные службы маркетинга персонала, тем самым не прибегать к использованию услуг рекрутинговых агентств.

В вопросе развития и применения маркетинга персонала Россия довольно сильно отстает от зарубежных стран. Маркетинг персонала внедряется на российских предприятиях крайне редко и непоследовательно.

В настоящее время кадровые службы используют лишь отдельные инструменты маркетинга персонала, вместо применения маркетинга персонала как системы.

Одной из наиболее популярных причин нежелания компаний внедрять маркетинг персонала в систему управления предприятия является нехватка финансовых ресурсов

и низкая подготовленность самих HR-специалистов (Бондаренко, Иванченко, Зайченко, 2016).

Однако отечественные компании, которые понимают, что затраты на человеческие ресурсы – это долгосрочные инвестиции, повышающие эффективность бизнеса, постепенно изменяют свои устои и прибегают к применению зарубежного опыта и созданию собственных программ в области маркетинга персонала.

Примером российского опыта применения маркетинга персонала может служить компания «Юлмарт». Маркетингу персонала здесь уделяется особое внимание, т.к. руководство нацелено на формирование высокой лояльности со стороны сотрудников.

Каждые полгода компания проводит корпоративное обучение. Вовлечение сотрудников происходит за счет внедрения геймификации. Внедряется игровой контент на электронной платформе, благодаря которому сотрудники обучаются в комфортной атмосфере. «Юлмарт» разработал собственный проект для обучения директоров магазинов – школа МСА. Также компании принадлежит заслуга в создании учебного портала и разработке интерактивных электронных курсов – E-learning.

Немаловажным направлением маркетинга персонала является мониторинг его уровня. Каждые полгода во всех подразделениях компании проводится анонимный опрос, направленный на оценку организационной культуры. В 2013 г. в результате таких опросов удалось выяснить, что 92% краснодарских сотрудников дали положительную оценку реализации HR-процессов по обучению, мотивации и налаживанию корпоративной культуры.

«Юлмарт» в 2014 г. по версии журнала Forbes занял первое место в России в рейтинге «20 крупнейших интернет-магазинов» (*Рейтинг Forbes, 2014*).

Немаловажен опыт в формировании маркетинга персонала в России в таких компаниях как Avon, Oriflame и Faberlic. Это российские компании, специализирующиеся на производстве и продаже косметической продукции. Данные работодатели используют нестандартный подход к формированию предложения на рынке труда – практикуют сетевые продажи. Так, например, торговые агенты регистрируются в качестве индивидуальных предпринимателей. Это дает возможность персоналу начать свой бизнес.

Крупнейшая в России финансовая компания «Альфа-Капитал» применяет некоторые инструменты маркетинга персонала. Например, всестороннее обучение своих сотрудников. Система обучения состоит из 126 самых разнообразных курсов, доступных абсолютно всем уровням персонала, где сотрудники проходят не только предметы, необходимые для работы и повышения квалификации, но и то, что необходимо для развития их кругозора, например, мастер классы по изучению коллекционного вина (Фирсова, 2016).

Одним из лидеров в применении маркетинга персонала в России является транснациональная компания «Яндекс». Компания нацелена на создание комфортных условий труда и сильной корпоративной культуры. Офисы «Яндекса» считаются одними из самых уникальных офисов в России. Компания заботится об атмосфере и обстановке в своих помещениях. «Яндекс» использует нестандартные методы мотивации персонала. Так, в компании применяется свободная регулировка рабочего времени. Сотрудники сами выбирают, когда работать, а офис компании открыт круглосуточно. Можно работать как в дневное время суток, так и ночью. Компания не ведет учета отработанного времени, а продуктивность работы оценивает непосредственный начальник, в зависимости от выработки. Сотрудникам выдается вся необходимая техника для работы вне дома – ноутбук, сим-карта. Работая в офисе, персоналу не обязательно постоянно находится за

рабочим столом, можно свободно перемещаться в офисе, используя для работы ноутбук и Wi-Fi (*Работа в Яндекс, 2018*).

«Яндекс» заботится о питании и здоровье своих сотрудников. Все сотрудники имеют электронный пропуск, на который начисляется определенная сумма денег. С помощью данной карточки сотрудник может расплатиться в любом кафе на территории компании, а также рядом с ней. В стенах офиса созданы кофе-пойнты. Это места, где всегда можно перекусить. По договору ДМС в офисах «Яндекс» постоянно находится врач и массажист. Это позволило компании создать сильный HR-бренд и стать одним из самых привлекательных работодателей на территории РФ.

Несмотря на то, что в России распространение маркетинга персонала еще не приобрело массового характера, уже сейчас наметилась позитивная тенденция роста заинтересованности большого числа компаний к внедрению маркетинговой методологии в процесс управления персоналом с целью повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса за счет оптимального вовлечения человеческих ресурсов в процесс создания уникальных конкурентных преимуществ.

Как же обстоит ситуация с HR-бюджетом на маркетинговые процессы в российских компаниях.

Неблагоприятная экономическая обстановка заставляет бизнес более жестко планировать расходы. По результатам опроса компаний на базе сайта HeadHunter удалось выяснить, как организации собираются планировать маркетинговые расходы в 2016 г. В 2016 г. HR-бюджет больше, чем в 2015 г. у 13% компаний. Бюджет не подвергся изменениям за год у 35% компаний, а у 26% – снизился.

Доля компаний, формирующих бюджет в такой сфере, как подбор персонала, увеличилась на 8%. Подбор персонала по-прежнему занимает лидирующие позиции, т.к. определение потребности в персонале и ее покрытие является одной из важнейших функций маркетинга персонала. Приоритетной функцией для компаний также остается обучение персонала. Доля компаний, формирующих бюджет на обучение персонала, выросла до 63%.



**Рис. 1.** Статьи HR-бюджета в российских компаниях за 2015–2016

**Источник:** данные исследования компании «HeadHunter».

Наиболее важными ресурсами для российских компаний являются финансово-экономические ресурсы: фонд оплаты труда, расходы на социальный пакет, на обучение, на подбор персонала, расходы на социальные программы (выплаты, компенсации). В 2016 г. на фонд оплаты труда приходилась наибольшая часть расходов российских компаний – 42%.





**Рис. 2.** Структура HR-бюджета по отдельным процессам маркетинга персонала в российских компаниях за 2016 г.

**Источник:** данные исследования компании «HeadHunter».

В 2015–2016 гг. рынку труда приходится активно адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям. Компании понимают, как важно поддерживать фонд оплаты труда, удерживая лучших сотрудников. Поэтому эту статью HR-бюджета чаще всего увеличивали компании. Уменьшить ФОТ решились 17% компаний, тогда как на сокращение других статей HR-бюджета пошло от 25% до 31% работодателей.

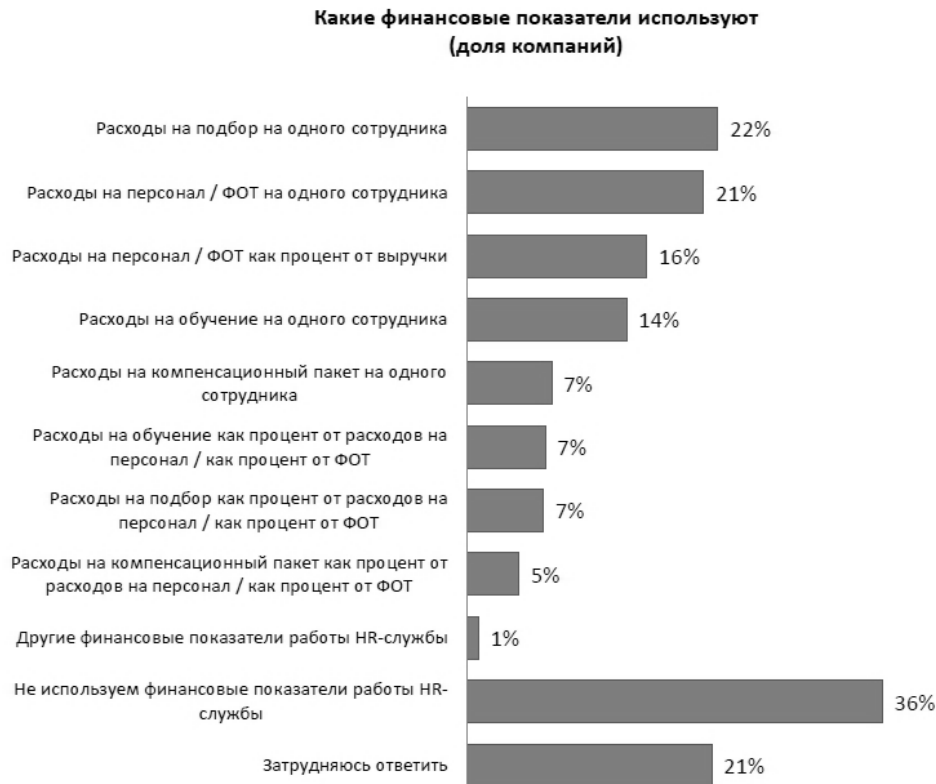
**Как изменилась каждая из указанных статей HR-бюджета по сравнению с 2015 годом (доля компаний)**



**Рис. 3.** Изменение статей HR-бюджета в 2016 г. по сравнению с 2015 г. (доля компаний)

**Источник:** данные исследования компании «HeadHunter».

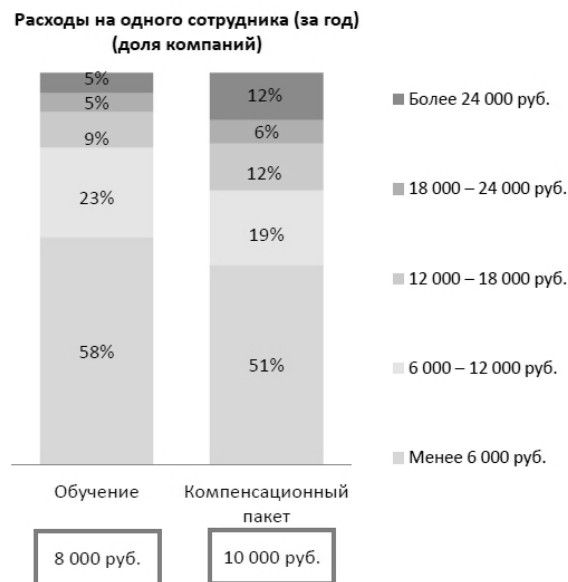
Наиболее распространенными финансовыми показателями являются расходы на подбор одного сотрудника. 22% компаний рассчитывают данный показатель, расходы на персонал или ФОТ на одного сотрудника (21%). 36% компаний не использует финансовые показатели работы HR-службы.



**Рис. 4.** Использование финансовых показателей эффективности HR-процессов в разрезе маркетинга персонала (доля компаний)

**Источник:** данные исследования компании «HeadHunter».

Расходы на обучение в пересчете на одного сотрудника в среднем составляют 8 000 руб. в год – 58% компаний, расходы на компенсационный пакет – 10 000 руб. в год.



**Рис. 5.** Расходы на обучение и компенсационный пакет (доля компаний)

**Источник:** данные исследования компании «HeadHunter».

Что касается автоматизации процессов маркетинга персонала, то в 86% российских компаний автоматизирован один или несколько HR-процессов. Компании чаще отдают предпочтение стороннему программному обеспечению, но у половины российских организаций все же есть собственные разработки. Некоторые компании совмещают данные методики.

Кадровое делопроизводство автоматизировано в 71% компаний, HR-аналитика и отчетность – в 39%. Реже всего автоматизируют процессы адаптации и оценки персонала, т.к. они хуже всего поддаются автоматизации в России.

По результатам опроса российских компаний по вопросам HR-планов в 2017 г., проведенного КПМГ, удалось выяснить, что:

1. Главным приоритетом для компаний остается повышение эффективности персонала. Однако мера по оптимизации затрат на персонал, входившая в тройку лидирующих показателей HR-служб, в 2017 г. уступила место в тройке лидеров таким показателям, как удержание персонала и повышение вовлеченности.

2. В 2017 г. выросло количество компаний, планирующих увеличение численности персонала – до 41%. В 2016 г. это число составляло лишь 25%.

3. Второй год подряд наблюдается тенденция к увеличению HR-бюджета в пределах 6–10%.

4. 77% компаний планируют либо уже провели индексацию заработных плат. Из них 73% индексировали или собираются индексировать заработные платы в пределах 6–10%.

5. Около половины респондентов планируют сохранить действующую систему премирования, однако четверть опрошенных собираются пересмотреть КПО для топ-менеджмента, около трети планируют внедрить или пересмотреть КПО для специалистов среднего менеджмента и отдела продаж (*Исследование компании КПМГ, 2017*).

Исследование, проведенное Крэнфилдской школой менеджмента CRANET, показывает, что российские кадровики лишь формально вовлечены в формирование бизнес-стратегии.

Таблица 2

Страны – участницы исследования CRANET в 2008, 2009 и 2010 гг.

Страна (число компаний)	Страна (число компаний)	Страна (число компаний)
Австралия (110)	Ирландия (103)	Финляндия (136)
Австрия (203)	Кипр (90)	Франция (157)
Бельгия (240)	Нидерланды (116)	Чехия (54)
Болгария (267)	Норвегия (98)	Швейцария (99)
Великобритания (218)	Словакия (225)	Швеция (282)
Венгрия (139)	Словения (219)	Эстония (94)
Германия (420)	Сербия (60)	Россия (56)
Греция (214)	США (1022)	Япония (389)
Дания (362)	Литва (119)	ЮАР (192)
Израиль (114)	Тайвань (229)	
Исландия (138)	Филиппины (33)	

Источник: Валиева, 2013.

Чуть более 20% российских руководителей кадровых служб отметили, что в компании разработана и утверждена стратегия развития персонала. Среди опрошенных компаний самый низкий показатель имеет Россия и Кипр.

Таблица 3

**Наличие разработанной и утвержденной стратегии  
развития персонала, % ответивших положительно**

<b>Значение</b>	<b>Страны</b>
От 70% и выше	Финляндия, Швеция, Чехия (формально не утверждена), Исландия, Норвегия, Филиппины, Австралия, ЮАР
От 50 до 70%	Бельгия, Дания, Эстония, Греция, Словакия, Словения, Великобритания, Швейцария, США, Тайвань
От 30 до 50%	Австрия, Болгария, Франция, Германия, Венгрия, Литва, Сербия, Израиль, Япония
До 30%	Россия, Кипр

*Источник: Валиева, 2013.*

Что касается затрат на обучение персонала, исследование показало, что ежегодные расходы компаний в целом от 3% до 5%, затраты компаний из стран ЕС составили в среднем 3,72%, в странах Европы, не включенных в состав ЕС, затраты компаний несколько выше – 4,73%, затраты компании с других континентов в среднем составили 5,43%.

Россия и Япония лидирует в этом исследовании. Отечественные компании тратят 7,76% на обучение персонала.

Компании США тратят в год около 50 млрд долл. на обучение персонала. В средней компании США регулярные тренинги и семинары ежегодно посещают 78,6% сотрудников, а ведущие 10% американских фирм обучают более 98% своего персонала, тратя на одного человека порядка 1,6 тыс. долл. в год. Во Франции компании ежегодно расходуют 26 млрд долл. на обучение персонала. В Великобритании на обучение работников компании тратят примерно 35 млрд долл.

Таблица 4

**Ежегодные расходы компаний на обучение своих сотрудников, % всех расходов**

<b>Страны</b>	<b>% всех расходов</b>
Франция (2,83%), Дания, Чехия, Австрия, Сербия	Менее 3%
Великобритания (3,02%), Швеция, Словения, Словакия, Нидерланды, Литва, Венгрия, Греция, Германия, Финляндия (3,83%), Эстония, Кипр, Болгария, Бельгия, Норвегия (5,73%), Исландия, Швейцария, ЮАР, Тайвань (3,53%), Австралия, США (4,73%), Филиппины	От 3 до 6%
Россия (7,76%), Япония (11,08%)	Свыше 6%

*Источник: Валиева, 2013.*

Стоит сказать о возможной применимости зарубежного опыта в области маркетинга персонала в российских реалиях. Почти все зарубежные методы могут быть полезны в отечественных компаниях.

В настоящее время на российских предприятиях уже имеет успех внедрение некоторых методов иностранных HR-практик. Например, планирование работы при помощи карты целей и оценка достигнутых результатов с использованием КРІ позволяют полностью реализовать способности сотрудников, повысить эффективность труда в несколько раз, улучшив при этом показатели прибыльности и качества продукции.

Таким образом, произведя исследования зарубежного и отечественного опыта маркетинга можно сделать вывод о том, что на данный момент на Западе в целом и в ряде других зарубежных стран он более развит, чем в России. Однако идеи зарубежных ученых в области маркетинга персонала представляют большой интерес для России. Российским компаниям необходимо постараться адаптировать эти мысли.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Бондаренко В.А., Иванченко О.В., Зайченко О.В. (2016). Инструменты маркетинга персонала: внедрение онлайн тренингов профессиональных навыков для повышения продаж // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*, № 2, сс. 25–28.

Валиева О.В. (2013). Роль и место департаментов по управлению персоналом в деятельности компаний: российский и международный опыт // *Менеджмент в России и за рубежом*, № 3, сс. 20–23.

Завьялов П.С. (2017). Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М.: ИНФРА-М, 496 с.

Зарубежные HR-практики: опыт Запада в вашем распоряжении. (2015). (<https://www.hr-director.ru/article/65750-qqq-15-m11-zarubejnye-hr-praktiki> – Дата обращения: 3.12.2017).

Как работают в Philips. (2015). (<http://www.the-village.ru/village/business/office/174705-kak-rabotayut-v-philips> – Дата обращения: 11.12.2017).

Кибанов А.Я. (2010). Концепция управления персоналом. (<http://econom-lib.ru/4.php> – Дата обращения: 5.01.2018).

Кибанов А., Дуракова И. (2008). Организация маркетинга персонала // *Кадровик. Кадровый менеджмент*, № 11. (<https://www.lawmix.ru/bux/39645> – Дата обращения: 25.12.2017).

Маркетинг персонала: инструкция по применению для руководителя. (2017). (<https://www.kom-dir.ru/article/1676-marketing-personala> – Дата обращения: 7.01.2018).

Маркетинг персонала. Новые методики в работе HR-специалистов. (2016). ([https://forum-media.ru/doc/freee\\_downloads/1015\\_marketing\\_personala.\\_novye\\_metodiki\\_v\\_rabote\\_hr-specialistov.pdf](https://forum-media.ru/doc/freee_downloads/1015_marketing_personala._novye_metodiki_v_rabote_hr-specialistov.pdf) – Дата обращения: 12.01.2018).

Некрасов А.Э. (2017). Маркетинг персонала в современных организациях // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, сс. 35–96.

Преимущества работы в McDonald's. (2018). (<http://rabotavmcdonalds.ru/advantage/stable/> – Дата обращения: 7.12.2017).

Прошина Ю.А. (2013). Теоретические аспекты маркетинга персонала в сегменте пассажирских автобусных перевозок // *Молодой ученый*, № 4, сс. 280–284.

Работа в Яндекс. (2018). (<https://yandex.ru/jobs/?cities=39> – Дата обращения: 18.12.2017).

Свиридова Л.В., Романова В.В. (2011). Современные проблемы управления человеческими ресурсами: Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 372 с.

Старикова Н.О., Тиминова Е.В. (2014). Организация маркетинга персонала на зарубежных и российских предприятиях // *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*, № 3, сс. 250–254.

Управление персоналом 2016: основные тренды. (2016). (<http://hr-media.ru/category/optimizatsiya-rashodov-na-personal/> – Дата обращения: 22.12.2017).

Фурсова П. (2016). Как обучают и оценивают персонал в современных организациях. (<https://www.ispring.ru/elearning-insights/kak-obuchayut-i-otsenivayut-personal-v-sovremennykh-organizatsiyakh/> – Дата обращения: 27.12.2017).

Щекин Г.В. (2004). Службы персонала за рубежом. (<http://econbooks.ru/books/part/15375> – Дата обращения: 21.12.2017).

Apple планирует увеличить вдвое штат маркетологов. (2014). (<http://www.macdigger.ru/macall/apple-namerena-rasshirit-shtat-marketologov-do-1000-chelovek.html> – Дата обращения: 1.01.2018).

Ballantyne D. (2000). Refraining internal marketing for relationship marketing, AMA International marketing educators' conference – Argentina. (<http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/bal.PDF> – Access Date: 12.01.2018).

- Buehner R.* Personal management. (1997). Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 470 p.
- HR-бюджет и планы на 2017 год. (2017). (<https://home.kpmg.com/ru/ru/home/insights/2017/03/hr-budget-and-plans-2017.html> – Дата обращения: 3.12.2017).
- Lauren K.* (2016). Southwest tops Forbes' list of most-reliable airlines. Triangle Business Journal. (<https://www.bizjournals.com/triangle/bio/11881/Lauren+K.+Ohnesorge> – Access Date: 15.11.2017).
- 20 крупнейших онлайн-магазинов России: рейтинг Forbes. (2014). (<http://www.forbes.ru/forbes/issue/2014-03/251111-20-krupneishikh-internet-magazinov> – Дата обращения: 26.12.2017).

#### REFERENCES

- Apple plans to double its marketing staff. (2014). (<http://www.macdigger.ru/macall/apple-namerena-rasshirit-shtat-marketologov-do-1000-chelovek.html> – Access Date: 1.01.2018). (In Russian).
- Bondarenko V.A., Ivanchenko O.V., Zaichenko O.V.* (2016). Tools for marketing staff: the implementation of online training of professional skills to increase sales. *Competitiveness in the global world: Economics, science, technology*, no. 2, pp. 25–28. (In Russian).
- Ballantyne D.* (2000). Refraining internal marketing for relationship marketing, AMA International marketing educators' conference – Argentina. (<http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/bal.PDF> – Access Date: 12.01.2018).
- Buehner R.* Personalmanagement. (1997). Landsberg: VerlagModerneIndustrie, 470 p.
- Firsova P.* (2016). How to train and evaluate staff in modern organizations. (<https://www.ispring.ru/elearning-insights/kak-obuchayut-i-otsenivayut-personal-v-sovremennykh-organizatsiyakh/> – Access Date: 27.12.2017). (In Russian).
- Foreign HR practices: the experience of the West is at your disposal. (2015). (<https://www.hr-director.ru/article/65750-qqq-15-m11-zarubejnye-hr-praktiki> – Access Date: 3.12.2017). (In Russian).
- How to work at Philips. (2015). (<http://www.the-village.ru/village/business/office/174705-kak-rabotayut-v-philips> – Access Date: 11.12.2017). (In Russian).
- HR-budget and plans for 2017. (2017). (<https://home.kpmg.com/en/home/insights/2017/03/hr-budget-and-plans-2017.html> – Access Date: 3.12.2017). (In Russian).
- Kibanov A.Y.* (2010). The concept of personnel management. (<http://econom-lib.ru/4.php> – Access Date: 5.01.2018). (In Russian).
- Kibanov A., Durakova I.* (2008). Organization of marketing of personnel. *Kadrovik. Personnel management*, no. 11. (<https://www.lawmix.ru/bux/39645> – Access Date: 25.12.2017). (In Russian).
- Lauren K.* (2016). Southwest tops Forbes' list of most-reliable airlines. Triangle Business Journal. (<https://www.bizjournals.com/triangle/bio/11881/Lauren+K.+Ohnesorge> – Access Date: 15.11.2017).
- Marketing of personnel. New methods in the work of HR-specialists. (2016). ([https://forum-media.ru/doc/freee\\_downloads/1015\\_marketing\\_personala.\\_novye\\_metodiki\\_v\\_rabote\\_hr-specialistov.pdf](https://forum-media.ru/doc/freee_downloads/1015_marketing_personala._novye_metodiki_v_rabote_hr-specialistov.pdf) – Access Date: 01/12/2018). (In Russian).
- Nekrasov A.E.* (2017). Marketing of personnel in modern organizations. Scientific and methodological e-magazine “Concept”, pp. 35-96. (In Russian).
- Personnel management in 2016: key trends. (2016). (<http://hr-media.ru/category/optimizatsiya-rashodov-na-personal/> – Access Date: 22.12.2017). (In Russian).
- Personnel marketing: instructions for use for the manager. (2017). (<https://www.kom-dir.ru/article/1676-marketing-personala> – Access Date: 7.01.2018). (In Russian).
- Proshina Y.A.* (2013). Theoretical aspects of personnel marketing in the segment of passenger bus transportation. *Young scientist*, no. 4, pp. 280–284. (In Russian).

*Shchekin G.V.* (2004). Personnel services abroad. (<http://econbooks.ru/books/part/15375> – Access Date: 21.12.2017). (In Russian).

*Starikova N.O., Timinova E.V.* (2014). Organization of personnel marketing at foreign and Russian enterprises. *Austrian Journal of humanity and Social Sciences*, no. 3, pp. 250–254. (In Russian).

*Sviridova L.V., Romanova V.V.* (2011). Modern problems of management of human resources: N. Novgorod: publishing house of Volga-Vyatka Academy of state service, 372 p. (In Russian).

The benefits of working at McDonald's. (2018). (<http://rabortavmcdonalds.ru/advantage/stable/> – Access Date: 7.12.2017). (In Russian).

The 20 largest online stores in Russia: the Forbes rating. (2014). (<http://www.forbes.ru/forbes/issue/2014-03/251111-20-krupneishikh-internet-magazinov> – Access Date: 26.12.2017). (In Russian).

*Valieva O.V.* (2013). The role and place of human resource departments in the activities of companies: Russian and international experience. *Management in Russia and abroad*, no. 3, pp. 20–23. (In Russian).

Work in Yandex. (2018). (<https://yandex.ru/jobs/?cities=39> – Access Date: 18.12.2017). (In Russian).

*Zavyalov P.S.* (2017). Marketing in charts, figures, tables. Moscow, INFRA-M, 496 p. (In Russian).