
МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ОБРАЗОВАНИЯ¹

Баранков Дмитрий Владимирович,

аспирант, Московский финансово-промышленный университет "Синергия".

Аннотация

В условиях цифровой трансформации современные компании сталкиваются с необходимостью адаптации HR-процессов к новым реалиям. Одним из эффективных инструментов становится применение маркетинговых стратегий в управлении персоналом, предполагающее использование подходов, заимствованных из традиционного маркетинга, для привлечения, удержания и вовлечения сотрудников. В статье проводится комплексный анализ теоретических основ, тенденций и практик маркетинговой стратегии управления персоналом в условиях цифровизации. Освещаются ключевые модели и концепции, включая ресурсную теорию фирмы, теорию сигнализирования, теорию социальной идентичности, модель принятия технологий (ТАМ) и концепции цифровой зрелости HRM. Представлены успешные кейсы российских и зарубежных компаний, подтверждающие эффективность интеграции маркетинга в HR-деятельность. На основе проведённого анализа разработаны практические рекомендации по эффективному внедрению маркетинговых подходов в управление персоналом. Результаты исследования могут быть полезны специалистам в области управления персоналом, цифрового маркетинга и стратегического менеджмента.

Ключевые слова: цифровизация HRM, маркетинговая стратегия, управление персоналом, бренд работодателя, вовлеченность сотрудников, цифровой маркетинг, HR-аналитика, рекрутинг, цифровая трансформация, образование

MARKETING STRATEGY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF EDUCATION

Barankov Dmitry Vladimirovich,

Postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

ABSTRACT

In the context of digital transformation, modern companies face the need to adapt HR processes to new realities. One of the effective tools is the application of marketing strategies in personnel management, involving the use of approaches borrowed from traditional marketing to

¹ Научный руководитель: д.э.н., профессор, Лытнева Наталья Алексеевна, Московский финансово-промышленный университет "Синергия". E-mail: ychitel200291@mail.ru

Scientific supervisor: Doctor of Economics, Professor, Natalia Alekseevna Lytneva, Moscow Financial and Industrial University "Synergy".

attract, retain and engage employees. The article provides a comprehensive analysis of the theoretical foundations, trends and practices of the marketing strategy of personnel management in the context of digitalization. Key models and concepts are highlighted, including the firm's resource theory, signaling theory, social identity theory, technology Adoption Model (TAM), and HRM concepts of digital maturity. Successful cases of Russian and foreign companies are presented, confirming the effectiveness of marketing integration into HR activities. Based on the analysis, practical recommendations have been developed for the effective implementation of marketing approaches in personnel management. The results of the study can be useful to specialists in the field of personnel management, digital marketing and strategic management.

Keywords: HRM digitalization, marketing strategy, HR management, employer brand, employee engagement, digital marketing, HR analytics, recruiting, digital transformation, education

Введение

В последние годы процессы цифровой трансформации приобретают все большую значимость в различных отраслях экономики. Однако степень цифровой трансформации существенно различается между компаниями. Наличие как сдерживающих, так и стимулирующих факторов играет в этом процессе ключевую роль. Более того, глубина цифровой трансформации также влияет на способы реализации кадровой политики и ее воздействие на сотрудников [19]. В эпоху цифровых технологий, охватывающих инновации в информационных технологиях, интернете и автоматизации, кардинально изменились подходы корпораций к управлению рабочей силой [28].

В современных условиях применение маркетинговых стратегий к управлению персоналом становится новым и все более важным подходом. По аналогии с традиционным маркетингом, где целью является привлечение и удержание клиентов, в HRM маркетинговый подход ориентирован на привлечение, удержание и вовлечение сотрудников и потенциальных кандидатов. Рассматривая сотрудников и соискателей как целевую аудиторию, компании могут более эффективно выстраивать свои HR-процессы и коммуникации [32].

В современном мире, где знания и квалификация кадров становятся ключевым фактором успеха в любой отрасли, сфера образования не является исключением. Конкуренция за талантливых педагогов, исследователей и административный персонал постоянно возрастает, что делает традиционные подходы к управлению человеческими ресурсами все менее эффективными [35]. В этих условиях образовательные учреждения вынуждены искать новые, более действенные методы привлечения, удержания и мотивации своих сотрудников. Одним из таких перспективных направлений является интеграция маркетинговых стратегий в управление персоналом [33].

Традиционные методы работы HR-департаментов, ориентированные преимущественно на административные функции и обработку кадровой документации, часто оказываются недостаточными для решения современных задач, особенно в условиях стремительной цифровизации. Цифровые технологии кардинально меняют рынок труда и ожидания соискателей, требуя от работодателей более гибких и привлекательных подходов к управлению своим персоналом. В связи с этим применение маркетинговых инструментов и техник, направленных на понимание и удовлетворение потребностей целевой аудитории, становится все более актуальным и в сфере управления человеческими ресурсами образовательных организаций.

Целью данной статьи является выявление особенностей маркетинговой стратегии управления персоналом в условиях цифровизации, а также разработка практических рекомендаций для организаций образовательной сферы.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- выявить основные тенденции, определения и теоретические подходы к маркетинговой стратегии управления персоналом в условиях цифровизации;
- определить цели и задачи маркетинговой стратегии управления персоналом, используемые инструменты и методы цифрового маркетинга, полученные результаты и их влияние на управление персоналом, а также возникшие проблемы и трудности при реализации стратегии;
- выявить основные проблемы и противоречия в применении маркетинговых стратегий управления персоналом в условиях цифровизации;
- разработать подробные рекомендации для образовательных организаций по эффективному внедрению и использованию маркетинговых подходов в управлении персоналом в цифровой среде.

Объектом исследования является управление персоналом в контексте цифровизации.

Предметом исследования выступают маркетинговые стратегии управления персоналом в условиях цифровизации.

Степень разработанности темы исследования

Маркетинговая стратегия управления персоналом – это система мероприятий, направленных на привлечение, удержание и вовлечение сотрудников, а также формирование позитивного имиджа работодателя. В отличие от традиционного подхода, она рассматривает сотрудников и кандидатов как целевую аудиторию, требующую применения маркетинговых инструментов и коммуникаций [14]. Основной целью является создание сильного бренда работодателя, способного выделить организацию на рынке труда и сформировать мотивированную команду. Цифровизация HR-процессов предполагает использование цифровых технологий и платформ для автоматизации и оптимизации управления персоналом [27]. Это включает HRM-системы, онлайн-рекрутинг, аналитику и цифровые каналы взаимодействия [23]. Цифровизация не сводится к автоматизации рутинных операций – она трансформирует способы работы HR-службы и усиливает персонализированное взаимодействие [38].

К основным понятиям, играющим ключевую роль в понимании маркетинговой стратегии управления персоналом в цифровой среде, следует выделить:

- бренд работодателя (Employer Branding);
- привлечение талантов (Talent Acquisition);
- вовлеченность сотрудников (Employee Engagement).

Бренд работодателя представляет собой совокупность восприятий и ассоциаций, которые возникают у потенциальных и действующих сотрудников относительно компании как места работы [39].

В цифровой среде бренд работодателя трансформируется в Digital Employer Branding – демонстрацию ценностей и опыта работы через онлайн-платформы для привлечения талантов [14]. Цифровое привлечение сотрудников позволяет охватить широкий пул кандидатов, повысить эффективность найма и использовать данные для принятия решений [15]. Вовлечённость сотрудников, как показатель эмоциональной связи с организацией, сохраняет значение и в условиях удалённой работы [16; 17]. Теоретической основой маркетингового подхода в HR выступает ресурсная теория фирмы, рассматривающая человеческий капитал как ключевой источник конкурентного преимущества [32]. Теория сигналов подчёркивает значимость цифровой активности для формирования имиджа работодателя [14], а теория социальной идентичности объясняет

роль онлайн-среды в укреплении принадлежности к коллективу [17]. Модель ТАМ и концепция цифровой зрелости HRM помогают оценить готовность сотрудников к использованию цифровых HR-инструментов и спланировать развитие цифровых функций [31].

Современные российские исследователи активно изучают стратегический маркетинг персонала в условиях цифровой трансформации, подчёркивая важность интеграции маркетинговых инструментов в HRM. Н. Ф. Солдатова и Н. В. Ребрикова рассматривают маркетинг рекрутинга как часть адаптационного потенциала организации в условиях неопределённости [7]. В. Н. Гончаров и Г. В. Чумаченко предлагают модель цифровой маркетинговой стратегии, основанной на применении нейросетей, ATS-систем и HR-аналитики [1]. С. В. Семенова делает акцент на маркетинге отношений, подчёркивая роль персонализированного подхода в формировании лояльности и HR-бренда сотрудников [6]. Эти исследования подтверждают значимость стратегического маркетинга в повышении эффективности управления персоналом в цифровой среде.

В сфере образования формирование сильного бренда работодателя играет ключевую роль в привлечении и удержании талантливых педагогов и административного персонала [12]. Он позволяет образовательному учреждению выделиться на конкурентном рынке труда, сформировать образ привлекательного работодателя с уникальной культурой и ценностями. В условиях цифровой среды особое значение приобретает концепция цифрового бренда работодателя, которая предполагает активное использование онлайн-платформ для демонстрации ценностей учреждения и опыта работы в нем с целью привлечения лучших специалистов [38]. Бренд работодателя тесно связан с такими маркетинговыми понятиями, как идентичность бренда (уникальный образ и сообщение, транслируемое учреждением), ценностное предложение работодателя (совокупность преимуществ, которые учреждение предлагает своим сотрудникам) и управление репутацией (контроль и формирование общественного мнения об учреждении как о работодателе) [39]. Сильный бренд работодателя не только привлекает новых сотрудников, но и способствует повышению лояльности и продуктивности уже работающего персонала [12].

Привлекательный бренд работодателя в образовательном секторе является мощным инструментом для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые ищут не просто работу, а возможность реализовать свой профессиональный потенциал в среде, разделяющей их ценности [38]. Он позволяет образовательному учреждению сформировать четкое представление о своей культуре, миссии и тех возможностях, которые оно предлагает своим сотрудникам, что особенно важно для привлечения педагогов и администраторов, ориентированных на долгосрочную карьеру в сфере образования.

Таким образом, несмотря на возрастающий интерес к теме, остаются недостаточно разработанными такие аспекты, как комплексное внедрение маркетинговых стратегий в рекрутинговую деятельность в условиях цифровизации, влияние цифровых технологий на восприятие бренда работодателя, а также интеграция цифрового маркетинга в HR-практики образовательных организаций.

Материалы и методы исследования

Методологической основой исследования является комбинированный подход, сочетающий качественный анализ научной литературы и кейсов с количественным анализом статистических данных. Такой подход позволяет всесторонне изучить маркетинговую стратегию управления персоналом в условиях цифровизации, выявить основные тенденции и проблемы, а также подкрепить качественные выводы эмпирическими данными.

Источниками данных для исследования послужили:

- научные публикации, рецензируемые статьи из академических баз данных (Scopus, Web of Science, Google Scholar и др.), посвященные маркетинговым стратегиям в HRM и влиянию цифровизации на HR-процессы, опубликованные в период с 2019 по 2024 год;

- отраслевые отчеты и аналитические обзоры консалтинговых компаний и исследовательских организаций, посвященные HR-технологиям, цифровой трансформации и управлению талантами за 2022-2024 годы;

- кейсы конкретных организаций в сфере образования, информация о которых была получена из официальных отчетов, статей, пресс-релизов и других общедоступных источников за период с 2022 по 2024 год.

Для анализа собранных данных использовались следующие методы:

- контент-анализ для выявления ключевых тем, определений и тенденций в научной литературе;

- анализ кейсов для глубокого понимания опыта конкретных компаний.

Результаты исследования

За период с 2019 по 2024 год в области маркетинговой стратегии управления персоналом в условиях цифровизации наблюдался ряд ключевых тенденций:

- растущее внедрение цифровых инструментов для привлечения талантов;

- увеличение значимости бренда работодателя в привлечении и удержании талантов;

- акцент на улучшении опыта сотрудников с помощью цифровых платформ и инструментов;

- принятие решений на основе данных в HR с использованием аналитики и метрик из цифровых инструментов;

- адаптация к удаленным и гибридным моделям работы и их влияние на HR-стратегии.

Современные компании все активнее используют AI-платформы для анализа поведения кандидатов и оптимизации расходов на рекламу [42]. Социальные сети стали неотъемлемой частью стратегий подбора персонала для демонстрации корпоративной культуры и имеющихся вакансий [15]. Видеоконтент стал доминирующим форматом для рекрутинга, позволяя компаниям создавать эмоциональную связь с потенциальными сотрудниками.

В условиях конкурентного рынка труда сильный бренд работодателя стал критически важен для привлечения лучших кандидатов [14]. Цифровая трансформация, включая гибридные модели работы и использование AI в найме, способствует созданию привлекательного бренда работодателя. Компании все больше внимания уделяют созданию аутентичных историй, оптимизации карьерных страниц и вовлечению сотрудников в адвокати́рование бренда.

Цифровизация HR-процессов позволяет компаниям повысить эффективность и автономность сотрудников, предоставляя им большую гибкость и баланс между работой и личной жизнью [19]. Цифровые инструменты упрощают адаптацию персонала, управление отпусками и льготами, а также его обучение и развитие [23].

HR-подразделения все чаще используют аналитику для принятия стратегических решений, выявляя закономерности и тенденции в поведении сотрудников [24]. Технологии AI и машинного обучения используются для анализа больших объемов данных о кандидатах и сотрудниках, что позволяет повысить точность и объективность HR-процессов [21].

Пандемия COVID-19 значительно ускорила переход к удаленной работе, что потребовало от HR-специалистов разработки новых стратегий для управления распределенными командами [31]. Цифровые инструменты обеспечивают гибкость и

масштабируемость HR-процессов, позволяя сотрудникам выбирать удобный формат работы без ущерба для бизнес-целей [14].

Привлечение талантов в сфере образования представляет собой процесс поиска, привлечения и найма квалифицированных специалистов, способных внести значимый вклад в достижение целей образовательного учреждения [36]. В отличие от традиционного рекрутинга, ориентированного на оперативное закрытие вакансий, привлечение талантов носит стратегический характер и направлено на формирование резерва квалифицированных кандидатов и построение долгосрочных отношений с потенциальными сотрудниками. Маркетинговые принципы могут быть эффективно использованы на всех этапах привлечения талантов, начиная с формирования привлекательного образа работодателя и заканчивая выстраиванием эффективной коммуникации с кандидатами [34]. Одним из ключевых маркетинговых инструментов в привлечении талантов является сегментация целевой аудитории, которая позволяет образовательным учреждениям идентифицировать и таргетировать конкретные группы потенциальных сотрудников (например, учителей начальных классов, преподавателей вузов по определенным дисциплинам, административный персонал с определенным опытом) и разрабатывать для них адресные предложения [26]. Проактивный рекрутинг, основанный на принципах маркетинга, предполагает не просто реагирование на открытые вакансии, а активный поиск и привлечение потенциальных кандидатов еще до возникновения потребности в них.

Современный подход к привлечению талантов в образовании требует от HR-специалистов не только глубокого понимания специфики образовательной отрасли, но и владения маркетинговыми инструментами, позволяющими эффективно взаимодействовать с потенциальными кандидатами на протяжении всего процесса найма [36]. Предложение возможностей для профессионального развития становится важным фактором привлечения мотивированных специалистов, стремящихся к карьерному росту и приобретению новых навыков [11].

Вовлеченность сотрудников в сфере образования отражает степень их эмоциональной связи с работой и организацией, их готовность прилагать дополнительные усилия для достижения целей учреждения [35]. Маркетинговые стратегии, ориентированные на внутреннюю коммуникацию и усиление ценностного предложения работодателя, играют важную роль в повышении вовлеченности сотрудников образовательных учреждений [40]. Создание положительного опыта сотрудников на всех этапах их взаимодействия с организацией, начиная с момента приема на работу, является ключевым фактором вовлеченности, аналогично тому, как создание положительного клиентского опыта является целью традиционного маркетинга. Использование внутренних коммуникаций и контент-маркетинга позволяет образовательным учреждениям эффективно транслировать свою культуру, ценности и достижения сотрудникам, укрепляя их связь с организацией.

Для образовательных учреждений, чья деятельность напрямую связана с людьми, высокая вовлеченность сотрудников является критически важным фактором успеха. Педагоги и администраторы, чувствующие свою ценность и связь с организацией, более мотивированы в своей работе и вносят больший вклад в достижение общих целей. Создание условий для профессионального роста, обеспечение прозрачной коммуникации и формирование позитивной рабочей атмосферы способствуют повышению уровня вовлеченности сотрудников в образовательных учреждениях.

Для иллюстрации успешного применения маркетинговых стратегий в управлении персоналом образовательных организаций в условиях цифровизации были проанализированы следующие кейсы (табл. 1).

Таблица 1 - Примеры образовательных организаций, использующих цифровые инструменты для достижения HR-целей

Кейс	Описание учреждения и отрасли	Цели HR-стратегии	Инструменты цифрового маркетинга	Результаты и влияние на HR	Ключевые факторы успеха
Московский физико-технический институт (МФТИ)	Ведущий российский технический университет	Создание единой HR-экосистемы для сотрудников и студентов	Интеграция HR-портала с различными сервисами, включая мобильное приложение и десктопную версию	Повышение эффективности HR-процессов, улучшение коммуникации внутри организации	Гибкая архитектура системы, сквозная авторизация, интеграция с «1С» для работы с организационной структурой
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова	Крупный экономический университет России	Повышение эффективности управления талантами и вовлечённости сотрудников	Внедрение технологий искусственного интеллекта, анализ больших данных, облачные вычисления и мобильные платформы	Быстрая адаптация к изменениям, улучшение взаимодействия с сотрудниками, повышение эффективности HR-функций	Использование современных технологий, адаптация к цифровой экономике, развитие цифровых компетенций персонала
Университет Центральной Флориды (США)	Один из крупнейших университетов США	Повышение эффективности смешанного и онлайн-обучения	Внедрение онлайн-образования в традиционную систему, использование учебной аналитики	Повышение результативности обучения, высокая вовлечённость студентов	Интеграция онлайн-образования, использование данных для улучшения образовательного процесса

Источник: разработано автором

Анализ представленных кейсов показывает, что ведущие образовательные учреждения успешно внедряют цифровые технологии для повышения эффективности HR-

процессов. HR-порталы, искусственный интеллект, облачные платформы и учебная аналитика позволяют автоматизировать управление персоналом, улучшить коммуникацию и обеспечить быструю адаптацию к изменениям. Применение цифрового маркетинга в HR-стратегиях способствует повышению вовлечённости сотрудников и студентов, а также укреплению корпоративной культуры. Ключевыми факторами успеха являются гибкость ИТ-решений, ориентация на цифровую трансформацию и активное использование данных для принятия решений.

В условиях цифровой трансформации российские образовательные учреждения всё активнее внедряют маркетинговые стратегии в управление персоналом, используя цифровые технологии для повышения эффективности HR-процессов.

Московский физико-технический институт (МФТИ) разработал и внедрил собственную цифровую HR-экосистему, включающую мобильное приложение, десктопную версию портала и интеграцию с внутренними сервисами, включая «1С» [8]. Это позволило оптимизировать взаимодействие между подразделениями, упростить процессы адаптации и повышения квалификации сотрудников, а также повысить прозрачность управления кадрами.

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова активно внедряет технологии искусственного интеллекта и анализа больших данных в HR-практику. В университете используется единая цифровая платформа для управления талантами, планирования карьеры и повышения вовлечённости сотрудников [2]. Эти меры направлены на персонализацию взаимодействия и более точное удовлетворение профессиональных потребностей персонала.

Университет ИТМО стал одним из пионеров в цифровизации HR-стратегии в образовательной сфере. Система электронного документооборота, цифровой портал карьерного развития и автоматизированные процессы адаптации новых сотрудников позволили значительно сократить сроки принятия кадровых решений и увеличить удовлетворённость персонала [5].

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) активно использует цифровой маркетинг для формирования HR-бренда [3]. Университет регулярно публикует видеоконтент с участием сотрудников, развивает карьерный портал и продвигает культуру открытости и сотрудничества, что способствует привлечению молодых специалистов и преподавателей.

Казанский федеральный университет применяет систему дистанционного обучения и развития персонала, включая онлайн-курсы, интерактивные модули и вебинары [4]. В условиях цифровизации такие инструменты позволяют гибко управлять повышением квалификации, адаптацией и внутренней мотивацией кадрового состава.

Представленные примеры демонстрируют, как образовательные учреждения эффективно интегрируют цифровые технологии и маркетинговые подходы в HR-деятельность. Это не только повышает производительность и вовлечённость персонала, но и способствует формированию устойчивого HR-бренда, соответствующего вызовам цифровой экономики.

Ожидается, что к 2030 году количество цифровых рабочих мест в мире вырастет на 25% и достигнет 92 миллионов по сравнению с 73 миллионами в 2024 году [20]. К 2030 году цифровая экономика может составлять до 25% мирового ВВП [20]. В 2023 году 14% рабочей силы составляли гибридные работники, и ожидается, что к 2028 году этот показатель вырастет до 16,3% [41]. Известно, что 91% сотрудников по всему миру предпочитают работать полностью или почти полностью удаленно [30]. При этом 79% соискателей используют социальные сети в процессе поиска работы [10]. В 2022 году среднее время, проводимое в социальных сетях ежедневно, составило 147 минут [10]. Рынок HR-

технологий, по прогнозам, достигнет 84,7 млрд долларов США к 2032 году при среднегодовом темпе роста в 9,3% [9]. В 2024 году 38% HR-специалистов использовали AI в своей работе [37]. В 2024 году уровень вовлеченности сотрудников в США снизился до десятилетнего минимума, составив 31% [22]. Гибридные работники демонстрируют более высокий уровень вовлеченности (81%), чем полностью удаленные (78%) или офисные работники (72%) [13].

Анализ кейсов образовательных организаций и теоретических источников выявил ряд проблем и противоречий в применении маркетинговых стратегий управления персоналом в условиях цифровизации. Одной из ключевых проблем для университетов является поддержание аутентичности бренда работодателя в цифровой среде [2]. Потенциальные сотрудники и преподаватели ожидают, что транслируемые в цифровых каналах ценности и образ учреждения будут соответствовать действительности. Любые несоответствия могут снижать доверие и снижать привлекательность в глазах кандидатов.

Ещё одной важной проблемой становится обеспечение согласованности коммуникации во всех цифровых каналах. Несостыковки между контентом на официальных сайтах университетов, карьерных порталах, социальных сетях и образовательных платформах вызывают путаницу и формируют у соискателей недоверие к образовательной организации [14].

Также актуальной задачей становится управление негативной обратной связью в цифровой среде. Университетам следует разрабатывать проактивную стратегию реагирования на критику, а также использовать её для укрепления HR-бренда и улучшения внутренних процессов [14].

Существенное противоречие проявляется между необходимостью автоматизации HR-процессов в университетах (в условиях большого числа сотрудников и студентов) и сохранением личностно-ориентированного подхода в управлении персоналом [17]. Важно сохранять баланс между эффективностью цифровых инструментов и живым, персонализированным взаимодействием, особенно в сфере академического труда и развития научных кадров.

Кроме того, несмотря на технологический прогресс и активную цифровизацию, наблюдаются признаки снижения вовлечённости сотрудников [18]. Это может свидетельствовать о том, что цифровые инструменты сами по себе не обеспечивают мотивации и удовлетворенности, важна эмоциональная связь с образовательной миссией и ценностями вуза.

Особое внимание следует уделять вопросам этики: защите персональных данных сотрудников, минимизации предвзятости алгоритмов при отборе кандидатов и прозрачности использования цифровых HR-инструментов [51]. Указанные аспекты приобретают особую актуальность при переходе университетов на автоматизированные платформы управления персоналом.

Результаты анализа подтверждают значимость ресурсной теории фирмы (RBV), поскольку вузы, успешно применяющие цифровые HR-стратегии, формируют устойчивое конкурентное преимущество через создание сильного HR-бренда и развитие внутреннего человеческого капитала. Теория сигналов также реализуется в университетской практике: цифровая активность в социальных сетях, блогах и открытых вебинарах транслирует сигналы о ценностях вуза, его культуре и возможностях для развития.

Теория социальной идентичности прослеживается в стремлении университетов к созданию онлайн-сообществ как среди студентов, так и среди сотрудников, что особенно важно при гибридной и удалённой занятости. Модель принятия технологий (TAM) подчёркивает необходимость разработки удобных и полезных цифровых HR-сервисов, без чего невозможно широкое внедрение цифровых решений в вузовской среде.

Статистические данные о росте дистанционной занятости в образовании и расширении цифровых платформ подтверждают необходимость адаптации HR-стратегий университетов к новым условиям рынка труда. В этой связи важным становится не только внедрение цифровых решений, но и сохранение гуманистического подхода к преподавателям, исследователям и административному персоналу.

На основе проведённого анализа можно выделить следующие рекомендации:

1. Разработка аутентичного EVP (ценностного предложения работодателя), адаптированного к образовательной сфере, с учётом академической миссии, возможностей карьерного роста, научной среды и стабильности [14].

2. Использование многоканальной коммуникации: ведение официальных аккаунтов в соцсетях, проведение онлайн-мероприятий, публикация кейсов и интервью с преподавателями и сотрудниками [29].

3. Оптимизация “candidate experience”: упрощение процедуры подачи заявок, автоматизация обратной связи, внедрение цифровых инструментов подбора и адаптации, включая искусственный интеллект [29].

4. Укрепление вовлечённости через внутренние цифровые экосистемы – порталы для сотрудников, онлайн-курсы, совместные пространства для проектов и исследований [17].

5. Развитие HR-аналитики – мониторинг показателей удержания, вовлечённости, производительности, а также проведение опросов удовлетворённости и обратной связи [23].

6. Учёт этических аспектов, прозрачность работы с персональными данными, снижение риска дискриминации и обеспечение справедливости в цифровых HR-практиках.

7. Повышение цифровой грамотности HR-специалистов в вузах, в том числе, обучение новым платформам, стратегическим коммуникациям, аналитике и управлению цифровыми изменениями.

8. Акцент на skills-based hiring, оценка реальных компетенций кандидатов и преподавателей, а не только формальных дипломов, что особенно важно в прикладных и междисциплинарных областях.

Таким образом, успешная цифровизация HR в системе образования требует не только внедрения технологий, но и глубокого переосмысления стратегий управления персоналом с учётом гуманистических, этических и профессиональных ценностей академической среды.

Выводы

Проведённое исследование подтвердило высокую актуальность интеграции маркетинговых стратегий в управление персоналом образовательных организаций в условиях цифровизации. Применение цифровых технологий и маркетинговых подходов позволяет вузам более эффективно привлекать, удерживать и мотивировать сотрудников, формируя устойчивый и привлекательный HR-бренд.

Ведущие образовательные учреждения МФТИ, РЭУ им. Плеханова и Университет ИТМО реализуют цифровые HR-экосистемы, используют аналитику, онлайн-обучение и платформенные решения, что позволяет автоматизировать процессы, адаптироваться к изменениям и повышать вовлечённость персонала. При этом сохраняется ряд проблем: необходимость согласованной цифровой коммуникации, этические риски при использовании ИИ, снижение вовлечённости при удалённой работе и необходимость баланса между автоматизацией и человечностью HR-подхода.

Университетам важно формировать аутентичное ценностное предложение работодателя (EVP), использовать многоканальные стратегии, развивать внутренние цифровые платформы и повышать цифровую грамотность HR-специалистов. Также ключевым направлением становится переход к найму, основанному на навыках (skills-based

hiring), что особенно актуально в контексте растущей конкуренции за таланты в образовании. Таким образом, успешная цифровизация HR в сфере образования невозможна без стратегического подхода, этической осознанности и фокуса на развитие человеческого капитала как главного ресурса устойчивого развития.

Список литературы:

1. Гончаров, В. Н. Формирование маркетинговой стратегии рекрутинговой деятельности компании на основе продвинутых цифровых технологий / В. Н. Гончаров, Г. В. Чумаченко // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 1, № 4(64). – С. 115-120.
2. Программа «Интеллектуальный анализ данных и поддержка принятия решений» – ваш шаг в будущее технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rea.ru/news/54554-programma-intellektualnyiy-analiz-dannyih-i-podderjka-prinyatiya-resheniy--vash-shag-v-buduschee-tehnologiy--> (дата обращения 24.03.2025)
3. Развитие HR-бренда молодых российских компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://marketing.hse.ru/blog/razvitie_hr_brenda_kompanii/ (дата обращения 24.03.2025)
4. Сайт Казанского федерального университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kpfu.ru/psychology/struktura/privolzhskij-centr-povysheniya-kvalifikacii-i/reestr-obrazovatelnyh-uslug/distancionnoe-obuchenie> (дата обращения 24.03.2025)
5. Сайт Университета ИТМО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://itmo.ru/> (дата обращения 24.03.2025)
6. Семенова, С. В. Маркетинг отношений в формировании и развитии трудовых коллективов промышленных предприятий / С. В. Семенова // Практический маркетинг. – 2022. – № 1(298). – С. 24-30.
7. Солдатова Н.Ф., Ребрикова Н.В. Маркетинговая стратегия рекрутинговой деятельности в России // Экономические системы. – 2020. – Том 13. – № 3 (50). – С.104–117.
8. Университет, который открывает новые возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://team.mipt.ru/> (дата обращения 24.03.2025)
9. Biyani A. 45 Social Media Recruitment Statistics You Need to Know [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.gaggleamp.com/social-media-recruitment-statistics> (дата обращения 24.03.2025)
10. Brothwell P. 2024 Hiring and Recruiting Stats to Help You Plan Your Year [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.hiringthing.com/crucial-hiring-and-recruiting-statistics#:~:text=Glassdoor%20also%20found%2079%25%20of,can%27t%20find%20sufficient%20information> (дата обращения 24.03.2025)
11. Building a Competitive Advantage: How to Attract Top Talent With Education Opportunities [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ccaps.umn.edu/story/building-competitive-advantage-how-attract-top-talent-education-opportunities> (дата обращения 24.03.2025)

12. Carter S. Why your school needs employer branding and how to get started [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.teachaway.com/recruitment/blog/why-your-school-needs-employer-branding-and-how-get-started> (дата обращения 24.03.2025)
13. Dey M. Employee Engagement Statistics By Performance, Profits, Demographics, Software Market and Trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://electroiq.com/stats/employee-engagement-statistics/#google_vignette (дата обращения 24.03.2025)
14. Digital Employer Branding: Strategies to Thrive in the Reputation Economy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://universumglobal.com/resources/blog/digital-employer-branding/> (дата обращения 24.03.2025)
15. Digital Talent Acquisition Market by Training, Certification, Industry - Global Forecast 2025-2030 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchandmarkets.com/report/digital-talent-acquisition> (дата обращения 24.03.2025)
16. Elevating Employee Engagement in the Remote Work Era: Strategies for Success [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inclusively.com/elevating-employee-engagement-in-the-remote-work-era-strategies-for-success/> (дата обращения 24.03.2025)
17. Employee Engagement in the Digital Era [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://peopleproductive.com/blog/employee-engagement-in-the-digital-era/> (дата обращения 24.03.2025)
18. Employer Branding on Social Media: Attract Top Talent! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hrfuture.net/strategy-operations/leadership-talent-management/employer-branding-on-social-media-attract-top-talent/> (дата обращения 24.03.2025)
19. Escribá-Carda N., Redondo-Cano A., Escribá-Moreno M.Á. Firms' digital transformation and e-human resource management. A qualitative approach // Tec Empresarial. – 2024. – Vol. 18, № 3. – DOI: 10.18845/te.v18i3.7289. – ISSN 1659-2395 (print), ISSN 1659-3359 (online)
20. Future Digital Jobs: Statistics on Growth Across Income Levels by 2030 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.matsh.co/en/statistics-on-digital-job-growth-by-income-level/> (дата обращения 24.03.2025)
21. Goodwin K. 7 Recruitment Marketing Trends We Saw in 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://info.recruitics.com/blog/7-recruitment-marketing-trends-we-saw-in-2024> (дата обращения 24.03.2025)
22. Harter J. U.S. Employee Engagement Sinks to 10-Year Low [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/654911/employee-engagement-sinks-year-low.aspx> (дата обращения 24.03.2025)
23. HR and Digital Transformation: A 2024 Comprehensive Guide [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.orgvue.com/resources/articles/hr-digital-transformation-guide/> (дата обращения 24.03.2025)

24. HR Digital Transformation: 7 key stages to achieve success in 2025 [Электронный ресурс].
– Режим доступа: <https://zalaris.com/insights/blog/hr-digital-transformation-7-key-stages-to-achieve-success-in-2025/> (дата обращения 24.03.2025)
25. Human Resource (HR) Technology Market to Reach USD 84.7 Billion by 2032, Owing to Rapid Digital Transformation and Growing Adoption of Cloud-Based Solutions | Research by SNS Insider [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/01/10/3007716/0/en/Human-Resource-HR-Technology-Market-to-Reach-USD-84-7-Billion-by-2032-Owing-to-Rapid-Digital-Transformation-and-Growing-Adoption-of-Cloud-Based-Solutions-Research-by-SNS-Insider.html> (дата обращения 24.03.2025)
26. Jay S. HR Marketing Tactics To Attract Top Talent [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aihr.com/blog/marketing-for-hr/> (дата обращения 24.03.2025)
27. Jyoti, Kumar S., Bhadoriya A., Singh S.K. Digital Transformation: A Changing Role of HR Manager in Digital Era // International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR). – 2024. – Vol. 6, No. 5. – P. 1-8. – E-ISSN 2582-2160. – URL: <https://www.ijfmr.com/> (дата обращения 24.03.2025)
28. Khuzaini K., Muttaqin I., Setiadi B., Irpan M. Human Resource Management in the Transformative Digital Era // ResearchGate. – July 2024. – DOI: 10.61707/h58ygw76.
29. Patil, B., Kalkar, P., Pareek, S., Das, A., Tewari, S., & Pramila, S. (2024). Talent acquisition strategies in the digital age: leveraging technology for recruitment success. *Academy of Marketing Studies Journal*, 29(1), 1-12.
30. Remote Work Preferences: Statistics on Employee Choices in 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.matsh.co/en/statistics-on-remote-work-preferences/> (дата обращения 24.03.2025)
31. Shahiduzzaman, M. Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Adm. Sci.* 2025, 15, 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
32. Soekiman S. (2024). Strategic human resource management in digital marketing and business: Birds eye from Indonesian enterprise. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 8(6): 4242. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.4242>
33. Strategies to navigate HR challenges in the education sector [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.artify360.com/how-to-overcome-the-common-hr-challenges-in-the-education-sector/> (дата обращения 24.03.2025)
34. Teacher Recruitment Strategies: Tried-and-True Ways to Build Your Applicant Pool [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.frontlineeducation.com/blog/teacher-recruitment-strategies/> (дата обращения 24.03.2025)
35. The Role of HR in Strengthening Higher Education Institutions [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hrfuture.net/talent-management/training-development/the-role-of-hr-in-strengthening-higher-education-institutions/> (дата обращения 24.03.2025)
36. Tolan J. Transforming K-12 Hiring: The Benefits of an ATS for Talent Acquisition in Education [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <https://www.sparkhire.com/learn/time-to-hire/transforming-k-12-hiring-the-benefits-of-an-ats-for-talent-acquisition-in-education/> (дата обращения 24.03.2025)
37. Trisca L. 21 Top HR Automation Statistics and Trends in 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.deel.com/blog/hr-automation-statistics-trends/> (дата обращения 24.03.2025)
38. What is digital transformation? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (дата обращения 24.03.2025)
39. What is Employer Branding and Great Tips to Develop it For Your School [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pupilproductions.com/school-marketing-agency/what-is-employer-branding-and-great-tips-to-develop-it-for-your-school> (дата обращения 24.03.2025)
40. Why and How to Create an HR Marketing Strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bizlibrary.com/blog/organizational-culture/hr-marketing-strategy/> (дата обращения 24.03.2025)
41. 40 Employee Engagement Statistics & Trends for 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://screencloud.com/employee-engagement/employee-engagement-statistics> (дата обращения 24.03.2025)
42. 7 Recruitment Marketing Trends We Saw in 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://info.recruitics.com/blog/7-recruitment-marketing-trends-we-saw-in-2024> (дата обращения 24.03.2025).

References:

1. Goncharov, V. N. Formation of a marketing strategy for the company's recruiting activities based on advanced digital technologies / V. N. Goncharov, G. V. Chumachenko // Trade and market. - 2022. - Vol. 1, No. 4 (64). - P. 115-120.
2. The program "Intelligent data analysis and decision support" - your step into the future of technology [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.rea.ru/news/54554-programma-intellektualnyiy-analiz-dannyih-i-podderjka-prinyatiya-resheniy--vash-shag-v-budushee-tehnologiy--> (date of access 03/24/2025)
3. Development of the HR brand of young Russian companies [Electronic resource]. – Access mode: https://marketing.hse.ru/blog/razvitie_hr_brenda_kompanii/ (date of access 03/24/2025)
4. Website of Kazan Federal University [Electronic resource]. – Access mode: <https://kpfu.ru/psychology/struktura/privolzhskij-centr-povysheniya-kvalifikacii-i-reestr-obrazovatelnyh-uslug/distancionnoe-obuchenie> (date of access 03/24/2025)
5. Website of ITMO University [Electronic resource]. – Access mode: <https://itmo.ru/> (date of access 03/24/2025)
6. Semenova, S. V. Relationship marketing in the formation and development of work collectives of industrial enterprises / S. V. Semenova // Practical Marketing. - 2022. - No. 1 (298). - P. 24-30.
7. Soldatova N.F., Rebrikova N.V. Marketing strategy of recruiting activities in Russia // Economic systems. - 2020. - Vol. 13. - No. 3 (50). - P.104-117.

8. The University that Opens Up New Opportunities [Electronic resource]. – Access mode: <https://team.mipt.ru/> (accessed 03/24/2025)
9. Biyani A. 45 Social Media Recruitment Statistics You Need to Know [Electronic resource]. – Access mode: <https://blog.gaggleamp.com/social-media-recruitment-statistics> (accessed 03/24/2025)
10. Brothwell P. 2024 Hiring and Recruiting Stats to Help You Plan Your Year [Electronic resource]. – Access mode: <https://blog.hiringthing.com/crucial-hiring-and-recruiting-statistics#:~:text=Glassdoor%20also%20found%2079%25%20of,can%27t%20find%20sufficient%20information> (accessed 03/24/2025)
11. Building a Competitive Advantage: How to Attract Top Talent With Education Opportunities [Electronic resource]. – Access mode: <https://ccaps.umn.edu/story/building-competitive-advantage-how-attract-top-talent-education-opportunities> (accessed 03/24/2025)
12. Carter S. Why your school needs employer branding and how to get started [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.teachaway.com/recruitment/blog/why-your-school-needs-employer-branding-and-how-get-started> (accessed 03/24/2025)
13. Dey M. Employee Engagement Statistics By Performance, Profits, Demographics, Software Market and Trends [Electronic resource]. – Access mode: https://electroiq.com/stats/employee-engagement-statistics/#google_vignette (accessed 03/24/2025)
14. Digital Employer Branding: Strategies to Thrive in the Reputation Economy [Electronic resource]. – Access mode: <https://universumglobal.com/resources/blog/digital-employer-branding/> (date of access 03/24/2025)
15. Digital Talent Acquisition Market by Training, Certification, Industry - Global Forecast 2025-2030 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.researchandmarkets.com/report/digital-talent-acquisition> (date of access 03/24/2025)
16. Elevating Employee Engagement in the Remote Work Era: Strategies for Success [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.inclusively.com/elevating-employee-engagement-in-the-remote-work-era-strategies-for-success/> (date of access 03/24/2025)
17. Employee Engagement in the Digital Era [Electronic resource]. – Access mode: <https://peopleproductive.com/blog/employee-engagement-in-the-digital-era/> (date of access 03/24/2025)
18. Employer Branding on Social Media: Attract Top Talent! [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.hrfuture.net/strategy-operations/leadership-talent-management/employer-branding-on-social-media-attract-top-talent/> (date of access 24.03.2025)
19. Escribá-Carda N., Redondo-Cano A., Escribá-Moreno M.Á. Firms' digital transformation and e-human resource management. A qualitative approach // Tec Empresarial. – 2024. – Vol. 18, No. 3. – DOI: 10.18845/te.v18i3.7289. – ISSN 1659-2395 (print), ISSN 1659-3359 (online)

20. Future Digital Jobs: Statistics on Growth Across Income Levels by 2030 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.matsh.co/en/statistics-on-digital-job-growth-by-income-level/> (date of access 03/24/2025)
21. Goodwin K. 7 Recruitment Marketing Trends We Saw in 2024 [Electronic resource]. – Access mode: <https://info.recruitics.com/blog/7-recruitment-marketing-trends-we-saw-in-2024> (date of access 03/24/2025)
22. Harter J. U.S. Employee Engagement Sinks to 10-Year Low [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/654911/employee-engagement-sinks-year-low.aspx> (date of access 03/24/2025)
23. HR and Digital Transformation: A 2024 Comprehensive Guide [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.orgvue.com/resources/articles/hr-digital-transformation-guide/> (date of access 03/24/2025)
24. HR Digital Transformation: 7 key stages to achieve success in 2025 [Electronic resource]. – Access mode: <https://zalaris.com/insights/blog/hr-digital-transformation-7-key-stages-to-achieve-success-in-2025/> (date of access 03/24/2025)
25. Human Resource (HR) Technology Market to Reach USD 84.7 Billion by 2032, Owing to Rapid Digital Transformation and Growing Adoption of Cloud-Based Solutions | Research by SNS Insider [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/01/10/3007716/0/en/Human-Resource-HR-Technology-Market-to-Rreach-USD-84-7-Billion-by-2032-Owing-to-Rapid-Digital-Transformation-and-Growing-Adoption-of-Cloud-Based-Solutions-Research-by-SNS-Insider.html> (accessed 03/24/2025)
26. Jay S. HR Marketing Tactics To Attract Top Talent [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.aihr.com/blog/marketing-for-hr/> (accessed 03/24/2025)
27. Jyoti, Kumar S., Bhadoriya A., Singh S.K. Digital Transformation: A Changing Role of HR Manager in Digital Era // International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR). – 2024. – Vol. 6, No. 5. – P. 1-8. – E-ISSN 2582-2160. – URL: <https://www.ijfmr.com/> (date accessed 03/24/2025)
28. Khuzaini K., Muttaqin I., Setiadi B., Irpan M. Human Resource Management in the Transformative Digital Era // ResearchGate. – July 2024. – DOI: 10.61707/h58ygw76.
29. Patil, B., Kalkar, P., Pareek, S., Das, A., Tewari, S., & Pramila, S. (2024). Talent acquisition strategies in the digital age: leveraging technology for recruitment success. *Academy of Marketing Studies Journal*, 29(1), 1-12.
30. Remote Work Preferences: Statistics on Employee Choices in 2024 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.matsh.co/en/statistics-on-remote-work-preferences/> (accessed March 24, 2025)
31. Shahiduzzaman, M. Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Adm. Sci.* 2025, 15, 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
32. Soekiman S. (2024). Strategic human resource management in digital marketing and business: Birds eye from Indonesian enterprise. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 8(6): 4242. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.4242>

33. Strategies to navigate HR challenges in the education sector [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.artify360.com/how-to-overcome-the-common-hr-challenges-in-the-education-sector/> (accessed 24.03.2025)
34. Teacher Recruitment Strategies: Tried-and-True Ways to Build Your Applicant Pool [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.frontlineeducation.com/blog/teacher-recruitment-strategies/> (accessed 24.03.2025)
35. The Role of HR in Strengthening Higher Education Institutions [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.hrfuture.net/talent-management/training-development/the-role-of-hr-in-strengthening-higher-education-institutions/> (date of access 03/24/2025)
36. Tolan J. Transforming K-12 Hiring: The Benefits of an ATS for Talent Acquisition in Education [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.sparkhire.com/learn/time-to-hire/transforming-k-12-hiring-the-benefits-of-an-ats-for-talent-acquisition-in-education/> (date of access 03/24/2025)
37. Trisca L. 21 Top HR Automation Statistics and Trends in 2025 [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.deel.com/blog/hr-automation-statistics-trends/> (date of access 03/24/2025)
38. What is digital transformation? [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (date of access 03/24/2025)
39. What is Employer Branding and Great Tips to Develop it For Your School [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.pupilproductions.com/school-marketing-agency/what-is-employer-branding-and-great-tips-to-develop-it-for-your-school> (date of access 03/24/2025)
40. Why and How to Create an HR Marketing Strategy [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.bizlibrary.com/blog/organizational-culture/hr-marketing-strategy/> (date of access 03/24/2025)
41. 40 Employee Engagement Statistics & Trends for 2024 [Electronic resource]. - Access mode: <https://screencloud.com/employee-engagement/employee-engagement-statistics> (date of access 03/24/2025)
42. 7 Recruitment Marketing Trends We Saw in 2024 [Electronic resource]. - Access mode: <https://info.recruitics.com/blog/7-recruitment-marketing-trends-we-saw-in-2024> (date of access 03/24/2025)