

ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Коробова О.О.

Коробова Ольга Олеговна (ORCID 0000-0002-6420-0568),
Ивановский государственный университет,
г. Иваново, Россия. 153025, Ивановская область, г. Иваново, ул. Ермака, д.39.
e-mail: olga-korobova@list.ru

Актуализирован вопрос эффективного подбора персонала в условиях трансформации кадровых процессов. Эффективное управление процессами подбора персонала в современной компании имеет особое значение для обеспечения надежности и устойчивости в работе, а также для достижения ее стратегических долгосрочных целей. Рассмотрены эффективные инструменты подбора персонала. Определены особенности функционирования систем подбора в сетевых компаниях. Необходимо не только сформировать стандартную методологию найма, а использовать методику SLA (Service Level Agreement) и CRM-платформы. Представлена восьмиступенчатая модель подбора персонала, позволяющая обеспечивать стабильное качество рекрутинга в многоуровневой компании. Сегодня многоуровневые компании сохраняют централизованную модель рекрутинга, но кардинально реформируют саму функцию. На основании анализа проблемных зон рассмотрена комплексная программа оптимизации, включающей основные направления изменений. Рассмотрена система ключевых показателей эффективности (KPI), разработанная специально для оценки всех аспектов процесса - как количественных, так и качественных. В заключении автором предлагается механизм создания и внедрение робота-парсера, который призван оптимизировать процесс сбора и анализа резюме. Данный инструмент позволит значительно сократить время, затрачиваемое на первичный отбор кандидатов, повысить точность выбора и усилить общую эффективность текущей системы подбора любой современной компании.

Ключевые слова: подбор персонала, эффективные технологии, трансформация системы подбора, инструменты подбора, автоматизация, рекрутинг

EFFECTIVE METHODS OF STAFF SELECTION

Korobova O.O.

Korobova Olga Olegovna,
Ivanovo State University,
Ivanovo, Russia. 153025, Ivanovo region, Ivanovo, st. Ermaka, 39.
e-mail: olga-korobova@list.ru

The issue of effective personnel selection in the context of the transformation of personnel processes has been updated. Effective management of personnel selection processes in a modern company is of particular importance for ensuring reliability and sustainability in work, as well as for achieving its strategic long-term goals. Effective personnel selection tools are considered. The features of the functioning of selection systems in network companies are defined. It is necessary not only to form a standard hiring methodology, but also to use the SLA (ServiceLevelAgreement) methodology and CRM platforms. An eight-stage recruitment model is presented, which allows ensuring stable recruiting quality in a multi-level company. Today, multi-level companies retain a centralized recruiting model, but are radically reforming the function itself. Based on the analysis of problem areas, a comprehensive optimization program is considered, including the main areas of change. A system of key performance indicators (KPI) is considered, developed specifically for assessing all aspects of the process - both quantitative and qualitative. In conclusion, the author proposes a mechanism for creating and implementing a ro-

bot parser, which is designed to optimize the process of collecting and analyzing resumes. This tool will significantly reduce the time spent on the initial selection of candidates, increase the accuracy of selection and enhance the overall efficiency of the current selection system of any modern company.

Key words: personnel selection, effective technologies, transformation of the selection system, selection tools, automation, recruiting

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы эффективного подбора персонала становятся все более актуальными в условиях динамично развивающегося рынка труда и систематически растущей конкуренции. Особенно это важно для стратегически значимых отраслей, где каждая ошибка или просчет могут повлечь за собой значительные последствия, как для самой компании, так и для целой экономики страны.

Правильный выбор и привлечение квалифицированных работников, обладающих необходимыми навыками и опытом, является основой успешного функционирования любой современной организации.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в условиях нестабильной экономической ситуации, увеличения требований к гибкости и адаптивности сотрудников, значимость качественного подбора персонала многократно возрастает. Эффективная система подбора кадров играет ключевую роль в формировании сплоченного и высокопроизводительного коллектива, что, в свою очередь, напрямую влияет на показатели производительности и качество предоставляемых услуг. Без должного управления этими процессами компании рискуют столкнуться с высокими затратами на обучение и адаптацию новых сотрудников, а также с проблемами, возникающими от неэффективного использования ресурсов. Эффективное управление процессами подбора персонала в компании имеет особое значение для обеспечения надежности и устойчивости в работе, а также для достижения ее стратегических долгосрочных целей.

Подбор персонала – это комплексный процесс систематической деятельности, направленной на привлечение, оценку, выбор и прием на работу наиболее подходящих кандидатов для вакантных должностей в организации, с учетом их компетенций, качеств и потенциального вклада в достижение стратегических и операционных целей компании. Одной из важнейших задач подбора является создание превентивной системы, способной выявлять и отслеживать изменения на рынке труда. Это позволяет организации адаптироваться к новым вызовам и быстро реагировать на изме-

нения, меняя подходы к подбору персонала в соответствии с актуальными тенденциями. Соответствие между личными характеристиками сотрудников и требованиями организации формирует основу для повышения эффективности работы и достижения стратегических целей [1].

Анализируя современные тенденции можно отметить, что компании все чаще используют автоматизированные системы и аналитические инструменты для оценки своих HR-процессов. Это позволяет не только оценивать эффективность подбора, но и прогнозировать изменения в потребностях компании в новых сотрудниках, что важно в условиях изменяющейся экономической среды. Внедрение технологий делает процесс более прозрачным и управляемым, что, в свою очередь, способствует повышению качества подбора.

Для успешного подбора персонала требуется рассматривать как количественные, так и качественные методы оценки его эффективности, используя подходы, соответствующие специфике и культуре компании. Например, соотношение затрат на подбор и рост прибыли также может служить важным индикатором – этот финансовый показатель позволяет компании ориентироваться на экономическую целесообразность процесса подбора. Важно акцентировать внимание на том, что успешный подбор не только должен снижать затраты, но и подводить компанию к финансовым успехам за счет значительного вклада квалифицированных специалистов [2].

Подбор персонала как важный элемент управления сетевыми организациями требует применения современных технологий, которые обеспечивают высокую эффективность процесса. Разнообразие методов и подходов к отбору кандидатов позволяет организациям адаптироваться к изменениям на рынке труда и удовлетворять потребности бизнеса. Традиционные методы, такие как анкетирование и интервью, остаются актуальными, но в условиях быстро развивающихся технологий и изменяющихся требований соискателей необходимо внедрять инновации.

Эффективность систем подбора и отбора персонала можно определить через два ключевых параметра: экономичность и результативность.

Экономичность можно охарактеризовать как минимизацию затрат на подбор, в то время как результативность подразумевает отсутствие увольнений новых сотрудников в течение первого года их работы. Упорядоченность и структурированность этого процесса может значительно повысить шансы на правильный выбор кандидатов, если учитывать стратегические цели организации и адаптировать методы подбора под их реализацию [1, 2].

АНАЛИЗ ПРЕДМЕТНОЙ ЧАСТИ

На современном этапе для подбора персонала в компаниях используются такие инструменты подбора персонала, как:

1. Размещение вакансий на специализированных платформах и порталах по трудоустройству. Этот метод позволяет компании достичь максимального охвата аудитории и привлечь кандидатов с различным опытом и квалификацией. Размещение вакансий на специализированных платформах, таких как hh.ru, Avito, Rabota.ru, также позволяет привлечь специалистов, которые активно ищут работу в энергетической отрасли или сфере деятельности.

2. Размещение таргетированой рекламы вакансий на социальных сетях, таких как Вконтакте и Телеграм, создание специальных рекламных кампаний, нацеленных на определенные группы пользователей, которые соответствуют требованиям вакансии. Таким образом, компания может привлечь кандидатов, которые уже заинтересованы в работе и имеют необходимые навыки. Также компания привлекает кандидатов через свои официальные сайты и страницы в интернете. На сайте компании размещается информация о вакансиях, условиях работы, требованиях к кандидатам и преимуществах работы в компании. Это помогает потенциальным соискателям получить более подробную информацию о компании и убедиться, что они подходят для данной позиции. Таким образом, использование различных онлайн-платформ для привлечения кандидатов позволяет компаниям эффективно подбирать персонал и найти наиболее подходящих сотрудников для своих бизнес-проектов, так как такие методы помогают создать эффективную стратегию поиска и привлечения квалифицированных специалистов для компании.

3. Проведение ассессмент-центров и тестирований. Использование ассессмент-центров и тестирований позволяют более полно и объективно оценить потенциальных сотрудников и их пригодность для конкретной должности. Они представляют собой специальные мероприятия, на ко-

торых кандидатам предлагается решать различные задачи и ситуации, моделирующие рабочие сценарии, в которых они могут оказаться в будущем. Также проводятся тестирования, включающие в себя различные виды заданий и тестов, направленных на оценку профессиональных навыков, знаний и личностных качеств кандидатов. Такие методы помогают более полно и объективно оценить потенциал и соответствие кандидатов требованиям компании, а также выявить их сильные и слабые стороны. Это позволяет делать более обоснованный выбор при найме сотрудников, улучшить качество подбора персонала и снизить риск несоответствия сотрудников рабочим задачам и ожиданиям компании.

4. Проведение стажировок и учебной практики. Проведение стажировок и учебных практик – это один из наиболее эффективных методов подбора персонала в крупных компаниях. Эти программы предполагают временное участие студентов или выпускников в работе компании с целью приобретения практических навыков, знаний и опыта работы в конкретной сфере деятельности. Суть стажировок и учебной практики заключается в том, что кандидаты получают уникальную возможность погрузиться в рабочую атмосферу, ознакомиться с процессами и проектами компании, понять особенности работы отделов и взаимодействие с коллегами. Стажировка обычно длится от нескольких недель до нескольких месяцев, в течение которых участники могут участвовать в реальных проектах, получать обратную связь и обучение от опытных специалистов, развиваться профессионально и личностно. По завершении стажировки у компании есть возможность оценить потенциал кандидата и принять решение о его дальнейшем трудоустройстве. Такой метод позволяет компании оценить не только профессиональные навыки кандидата, но и его соответствие корпоративной культуре, трудовым ценностям и потенциалу для развития в компании. Кроме того, стажировка может стать своеобразным тестом на прочность для кандидата, помогающим ему определить, подходит ли ему работа в данной компании и сфере деятельности.

5. Внутреннее продвижение. Внутреннее продвижение — это процесс, при котором компания предпочитает нанимать новых сотрудников из числа своих уже работающих сотрудников. Этот метод подбора персонала помогает сохранить и развивать талантливых сотрудников, которые уже хорошо знакомы с бизнес-процессами компании и имеют опыт работы в ней. Внутреннее продвижение также обеспечивает возможность карьерного

роста для текущих сотрудников, мотивирует их на дальнейшее профессиональное развитие и повышает уровень лояльности к компании. Кроме того, использование внутреннего продвижения позволяет сократить время и затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, так как уже существующие сотрудники уже знакомы с бизнес-процессами и корпоративной культурой компании. В целом, внутреннее продвижение является эффективным методом подбора персонала, который способствует внутреннему росту компании и улучшению работы ее персонала.

6. Проведение карьерных ярмарок и выставок. Для поиска и подбора сотрудников компании участвует в карьерных ярмарках. Это мероприятие представляет собой специально организованные площадки, где компания имеет возможность представить свою деятельность и вакансии, а потенциальные кандидаты могут ознакомиться с возможностями трудоустройства и выразить свой интерес к работе в данной компании. Карьерные ярмарки и выставки позволяют привлечь внимание широкого круга кандидатов, найти специалистов с нужными навыками и квалификацией, а также установить контакт с потенциальными сотрудниками. В рамках этих мероприятий компания может провести презентации о своей деятельности, описать карьерные возможности для кандидатов и провести собеседования с заинтересованными соискателями. Такой метод подбора персонала позволяет компании привлечь талантливых специалистов, поддерживать связь с актуальными трендами на рынке труда и создать позитивное имидж как работодателя. Кроме того, участие в карьерных ярмарках и выставках является хорошим способом укрепить партнерские отношения с образовательными учреждениями и другими компаниями в отрасли.

7. Использование рекомендаций сотрудников компании при подборе новых сотрудников. Метод использования рекомендаций сотрудников компании при подборе новых сотрудников представляет собой процесс, в рамках которого текущие сотрудники могут рекомендовать потенциальных кандидатов для работы в компании. Этот метод является одним из наиболее эффективных способов привлечения новых сотрудников, так как рекомендации от уже работающих в компании сотрудников обычно основаны на их знании кандидата, их опыте работы и представлениях о компании. Когда компания использует этот метод, она может предложить своим текущим сотрудникам вознаграждение или поощрение за успешную рекомендацию кандидата, который в дальнейшем

пройдет успешный процесс отбора и станет новым сотрудником компании. Это может быть как финансовая премия, так и другие бонусы или привилегии. При использовании этого метода компания может значительно сократить время и ресурсы, затрачиваемые на поиск и отбор кандидатов, так как сотрудники, уже знакомые с бизнесом и корпоративной культурой компании, могут легче оценить подходит ли кандидат для определенной позиции. Кроме того, использование рекомендаций сотрудников также способствует укреплению внутренней команды и корпоративной культуры, так как люди, приглашенные на работу по рекомендации своих знакомых и коллег, обычно встраиваются в коллектив быстрее и легче.

8. Проведение HR-мероприятий, таких как тренинги, семинары, онлайн-курсы, для повышения качества работы сотрудников и их профессионального роста. Для эффективного подбора персонала в крупных компаниях используется комплексный метод, включающий в себя проведение различных HR-мероприятий. Основной целью этих мероприятий является улучшение качества работы сотрудников, их профессионального развития и обеспечение компании компетентными и квалифицированными специалистами. Одним из основных инструментов для подбора персонала являются тренинги, семинары и онлайн-курсы, которые проводятся как для текущих сотрудников, так и для потенциальных кандидатов на вакансии. В рамках этих мероприятий специалисты компании могут повысить свою квалификацию, развить профессиональные навыки и получить новые знания, необходимые для современного бизнеса. Проведение HR-мероприятий также способствует повышению мотивации сотрудников, укреплению командного духа, развитию лидерских качеств и улучшению внутрикорпоративной коммуникации. Кроме того, эти мероприятия позволяют выявить потенциал сотрудников, помогают им найти свое место в команде и раскрыть свои таланты.

9. Создание и активное развитие корпоративного бренда как привлекательного места для работы. Для успешного подбора персонала в компании важно использовать метод создания и активного развития корпоративного бренда как привлекательного места для работы. Это включает в себя не только привлечение новых сотрудников, но и удержание уже работающих специалистов [3].

Эти методы могут быть использованы в комбинации друг с другом для достижения оптимальных результатов для современных компаний.

Подбор персонала в масштабной и многоуровневой структуре, требует высокой степени системности, прозрачности и согласованности действий всех участников процесса. Именно поэтому выстраивание чёткой последовательности этапов подбора один из ключевых факторов успешного функционирования HR-функции в сетевых компаниях. В условиях распределённой географии, большого количества дочерних организаций и высокой нагрузки на рекрутеров, крайне важно не только сформировать стандартную методологию найма, но и закрепить её в виде чётких инструкций и SLA (уровней сервиса) как для специалистов по подбору, так и для внутренних заказчиков:

- Единый подход позволяет избежать хаотичности, дублирования действий и неоправданных задержек в процессе.

- Закрепление этапов и сроков помогает установить зоны ответственности: что, кто и когда должен сделать - от подачи заявки до выхода сотрудника на работу.

- Прозрачная система коммуникации между рекрутерами и бизнес-заказчиками ускоряет обмен информацией и минимизирует недопонимания.

- Соблюдение стандартов качества (в том числе сроков отклика, предоставления обратной связи, оценки кандидатов) положительно влияет на имидж компании на рынке труда и повышает вовлечённость нанимающих менеджеров.

- Возможность аналитики и улучшения процессов: фиксированные этапы позволяют собирать точную статистику, выявлять узкие места и корректировать стратегию подбора.

Важно понимать, что эффективность подбора это зона совместной ответственности, именно поэтому сформированные методологии компаний предполагают активное участие в процессе обеих сторон:

- Рекрутеров - отвечающих за качественное ведение процесса, поиск, оценку и коммуникацию с кандидатами;

- Заказчиков из дочерних обществ - предоставляющих полные и своевременные вводные данные, участвующих в интервью и принимающих финальные решения по кандидатам.

Для этого в компании используются не только инструкции, чек-листы и шаблоны, но и внутренние SLA-договоренности, которые определяют допустимые сроки реакции и этапов взаимодействия. Такой подход позволяет выстраивать эффективную, предсказуемую и масштабируемую систему подбора персонала по всей стране [4].

Этапы процесса подбора

Этап 1. Инициация подбора (получение заявки от заказчика).

Подбор начинается с момента, когда заказчик (обычно руководитель подразделения или HR-представитель из дочернего общества) инициирует открытие вакансии. Для этого он заполняет заявку в корпоративной CRM-системе», указывая:

- Подразделение и местонахождение;
- Должность и уровень (рабочая, линейная, управленческая, ИТР);
- Уровень заработной платы;
- Причина открытия вакансии (новая, замена, проект);
- Требования к опыту, образованию, компетенциям;
- Особенности графика работы и условий (переработки, командировки).

После подачи заявки назначается ответственный рекрутер (по территориальному принципу). Начинается отсчёт по SLA: в течение 1 рабочего дня рекрутер обязан связаться с заказчиком и подтвердить принятие заявки.

Этап 2. Брифинг с заказчиком.

Проводится установочный звонок с представителем заказчика (руководителем подразделения или отдела). Цель - уточнение деталей вакансии, не прописанных в заявке:

- Кто был на позиции ранее? Почему ушёл?
- Какие «мягкие навыки» важны?
- Какие вызовы ждут кандидата на старте?
- Что может оттолкнуть людей от вакансии?
- Какие условия конкуренты предлагают на похожие роли?

На основе этой информации формируется целевой профиль идеального кандидата: с учётом профессиональных навыков, личностных качеств и мотивации. Также продумывается стратегия поиска где и как искать, какие каналы использовать, нужно ли платное продвижение вакансии.

Этап 3. Поиск и привлечение кандидатов.

Получив вводные данные, рекрутер приступает к поиску. Используются как традиционные инструменты (hh.ru, Avito), так и менее формальные - Telegram-каналы, профессиональные сообщества, внутренние базы резюме. Каждое действие фиксируется в CRM: кто откликнулся, кто был отклонён, причины отказа, с кем назначено интервью. Если откликов недостаточно или вакансия сложная, подключается продвижение через рекламные инструменты или таргетированная рассылка.

Этап 4. Скрининг и предварительная оценка кандидатов.

Рекрутер анализирует резюме и проводит первичный телефонный звонок с кандидатами.

На этом этапе проверяется:

- Базовое соответствие опыту и компетенциям;
- Уровень мотивации;
- Готовность к условиям (график, переезд, зарплата);
- Адекватность ожиданий;
- Культура общения и потенциальная лояльность;
- Фиксируется конверсия: сколько кандидатов было рассмотрено, сколько прошло дальше, сколько отказались.

Этап 5. Презентация кандидатов заказчику.

Рекрутер составляет пул отобранных кандидатов, максимально релевантных требованиям должности, и направляет их заказчику через CRM-систему. Каждый кандидат сопровождается:

- кратким резюме;
- комментарием рекрутера;
- информацией по мотивации и сроку выхода.

Заказчик в системе может выбрать статус: «Одобрено», «Отклонено», «Пауза». По методике он обязан дать обратную связь в течение 2 рабочих дней, чтобы не тормозить процесс.

Этап 6. Организация собеседований.

Рекрутер выступает как координатор и модератор процесса интервьюирования. Он согласует удобное время и формат общения; отправляет приглашения, организует доступ к ВКС или согласовывает очную встречу; помогает кандидатам подготовиться к встрече: рассказывает о компании, стиле интервью, даёт рекомендации по вопросам и имиджу. Иногда рекрутер участвует в интервью для оценки поведенческих компетенций.

Этап 7. Оффер (предложение работы).

После выбора подходящего кандидата начинается согласование условий:

- уровень заработной платы;
- дата выхода;
- график и рабочие условия;
- компенсации, релокация, обучение.

Рекрутер подготавливает официальное предложение оффер, который направляется кандидату. Важно, что HR-специалист сопровождает финалиста до самого выхода поддерживает связь, помогает с документами, отвечает на вопросы.

Этап 8. Выход на работу и передача информации в кадровую службу.

В день выхода сотрудника рекрутер проверяет факт выхода, завершает задачу в CRM, обновляет статус в дашборде воронки подбора. Если кандидат не выходит, анализируются причины и при необходимости активируется план «Б» подбор нового кандидата [1, 2].

Таким образом, представленная восьми-этапная модель подбора персонала не является просто формальной последовательностью шагов это структурированная и выверенная система, позволяющая обеспечивать стабильное качество рекрутинга в масштабах всей многоуровневой компании. Каждый этап играет важную роль и логично вытекает из предыдущего, формируя единый, непрерывный цикл найма.

В крупных компаниях с широкой филиальной сетью и разветвлённой иерархией, подобная многоступенчатая архитектура подбора это неотъемлемая часть стратегического HR-менеджмента. Благодаря ей удаётся не только оперативно закрывать вакансии, но и обеспечивать высокую точность попадания кандидатов в профиль, снижать уровень текучести, а также формировать устойчивый HR-бренд работодателя [5].

Регламентированные этапы и стандартизированные процедуры помогают минимизировать риски, сократить влияние человеческого фактора и обеспечить предсказуемость результата.

Это особенно важно в условиях высокой конкуренции за кадры, когда даже краткосрочные задержки в коммуникациях или неясности в ответственности могут привести к потере ценных специалистов.

Наличие чёткой системы подбора также формирует культуру взаимодействия между рекрутерами и внутренними заказчиками, усиливает партнёрские отношения между HR и бизнесом.

А возможность постоянной аналитики и оценки эффективности на каждом этапе создаёт задел для постоянного улучшения процесса: будь то сокращение сроков закрытия вакансий, оптимизация каналов привлечения или повышение точности оценки кандидатов [4].

В конечном счёте, такая выстроенная и детализированная система подбора персонала позволяет не просто находить людей под задачи, но и формировать кадровый фундамент для реализации долгосрочных целей всей Группы компании.

Существуют методики управления процессом подбора персонала, основанные, например, на четко структурированной системе SLA (Service Level Agreement) соглашений об уровне сервиса. Эти стандарты прописаны как для рекрутеров и для заказчиков из дочерних обществ.

Такая система позволяет формализовать ожидания сторон, регламентировать сроки, повысить предсказуемость процессов и обеспечить высокий уровень качества подбора.

Цели внедрения методики SLA.

- Ускорение процессов взаимодействия между заказчиком и рекрутером.
- Обеспечение прозрачности и управляемости подбора.
- Повышение ответственности обеих сторон за результат.
- Минимизация потерь времени из-за нечеткой коммуникации.
- Повышение удовлетворенности внутреннего клиента.
- Общее количество открытых вакансий;
- Стадии прохождения кандидатов по воронке;
- Среднее время закрытия позиции;
- Уровень SLA;
- Конверсия на каждом этапе (от первичного отклика до выхода на работу);
- Сравнительный анализ по территориальным группам и рекрутерам.

Формализованные сроки на каждом этапе (SLA-регламенты):

- Время на принятие заявки на подбор и проведение брифинга для определения ключевых критериев подбора – не более 1 рабочего дня.
- Время на предоставление первых заинтересованных кандидатов – не более 3 рабочих дней.
- Срок предоставления обратной связи по кандидату от заказчика – до 2 рабочих дней после интервью.

В рамках трансформации и совершенствования системы подбора персонала многие компании используют собственные CRM-платформы. Данный инструмент является частью единой цифровой HR-среды для управления ключевыми кадровыми процессами по всей группе компаний [5].

Основные функции CRM-системы.

1. Полный цикл сопровождения подбора:

- регистрация и обработка заявок на вакансии;
- ведение статусов по каждому кандидату;
- контроль сроков на каждом этапе подбора.

2. Централизованное хранилище резюме и профилей:

- формирование базы кандидатов;
- сохранение истории взаимодействия;
- быстрый поиск по ключевым критериям.

3. Интеграция с внешними порталами:

- автоматическая загрузка резюме с сайтов по трудоустройству;
- возможность отправки откликов и переписки через систему.

4. Аналитика и отчетность:

- мониторинг ключевых показателей эффективности (срок закрытия вакансий, количество интервью, конверсия по этапам);
- отслеживание SLA с заказчиком.

В дополнение к CRM-системе, для повышения прозрачности процессов и управления эффективностью не редко внедряется специализированный дашборд — интерактивная панель мониторинга, отображающая ключевые показатели в режиме реального времени:

Дашборды стали незаменимым инструментом внутреннего контроля и принятия оперативных управленческих решений, позволяя в режиме реального времени отслеживать эффективность и корректировать действия по мере необходимости [6].

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках реализации стратегических инициатив по повышению операционной эффективности и стандартизации HR-процессов было выявлено, что в сетевых компаниях передают функцию подбора персонала в дочернюю организацию. Фактически именно эта структура берет на себя задачу централизованного осуществления подбора персонала, сформировав на базе Общего центра обслуживания (ОЦО) специализированное подразделение - Единый центр подбора персонала.

Необходимость таких изменений стала очевидной в условиях резкой смены конъюнктуры рынка труда и роста требований к качеству HR-сервиса. Системы подбора, действовавшие с 2017 г., к 2024 г. уже не отвечают текущим реалиям.

Анализ ситуации выявил ряд системных проблем:

Низкий уровень удовлетворенности бизнеса результатами работы центра: менее 45% внутренних заказчиков считали подбор эффективным. Чрезмерная нагрузка на одного рекрутера: в среднем в работе находилось свыше 70 вакансий одновременно. Географическая отдаленность HR-функции от заказчиков, что затрудняло понимание специфики потребностей региональных подразделений. Низкая квалификация и дефицит экспертизы среди рекрутеров, ограниченность в современных инструментах оценки и привлечения. Отсутствие автоматизации процессов: вакансии и кандидатские базы обрабатывались вручную, в том числе ведение статистики. Длительные сроки закрытия вакансий: в среднем на подбор одного специалиста уходило до 90 дней. Недостаточная результативность работы ОЦО: лишь около 40% вакансий закрывались централизованно, остальные на местах, без участия общего центра.

Наличие вышеуказанных факторов сигнализирует о необходимости полного пересмотра подходов и инструментов в подборе персонала крупных компаний. Сегодня многоуровневые компании сохраняют централизованную модель рекрутинга, но кардинально реформируют саму функцию. На основании анализа проблемных зон рассмотрим комплексную программу оптимизации, включающей основные направления изменений:

Реструктуризация организационной модели подбора. Формируется новая модель, в рамках которой создается Единый центр подбора персонала, функционирующий на базе ОЦО. Штат рекрутеров расширяется, и ключевым элементом становится формирование территориальных групп подбора (хабов), отвечающих за конкретные регионы присутствия дочерних обществ. Это позволяет учесть специфику региональных рынков труда и повысить оперативность коммуникации с внутренними заказчиками, так же перераспределить нагрузку, снизить время закрытия вакансий и повысить качество подбора.

Повышение эффективности и скорости подбора. Внедрение обновлённой модели позволяет в несколько раз сократить средние сроки закрытия вакансий, при этом, не увеличивая финансовую нагрузку на внутреннего клиента. Подбор проходит значительно быстрее и прозрачнее за счёт перераспределения ресурсов, внедрения стандартов обслуживания и регулярной оценки ключевых метрик эффективности.

Укрепление экспертного потенциала рекрутинговой команды. Масштабная работа по повышению квалификации HR-специалистов: программы внутреннего обучения, наставничества, единые профили компетенций по вакансиям, повышение требования к уровню аналитических и коммуникационных навыков рекрутеров. Появляется фокус на профессиональную оценку кандидатов не только по формальным признакам, но и по поведенческим компетенциям.

Автоматизация процессов подбора персонала. Значительная часть рутинных задач — обработка резюме, отслеживание статуса заявок, хранение информации о кандидатах переводится в автоматизированные HR-системы. Это снижает количество ошибок, ускоряет взаимодействие с кандидатами и заказчиками, а также позволяет в реальном времени отслеживать статистику и управлять загрузкой рекрутеров [5].

В результате рассмотренных преобразований структура подбора персонала сегодня представляет собой комплексную, распределённую систему, в которой:

- территориальные группы рекрутеров обеспечивают оперативную работу с конкретными регионами;
- единые стандарты и регламенты подбора действуют во всех дочерних обществах;
- внутренний кадровый резерв и внешние каналы привлекаются синхронно;
- ключевые показатели эффективности (KPI) отслеживаются на всех этапах.

Единый центр подбора персонала становится не просто сервисной функцией, а стратегическим инструментом развития кадрового потенциала всей компании.

Центр обеспечивает высокий уровень прозрачности, управляемости и результативности в одном из наиболее критичных направлений HR-деятельности — обеспечении бизнеса квалифицированными кадрами в условиях высококонкурентного рынка труда. Хаб «Центр» функционирует в рамках Общего центра обслуживания (ОЦО) и представляет собой ключевое звено в централизованной системе подбора персонала компании. Работа организуется в очном формате, сотрудники находятся в офисе, что способствует плотному взаимодействию и оперативной координации. Руководитель группы подбора остается постоянной частью команды, обеспечивая контроль качества, наставничество, планирование и взаимодействие с бизнес-заказчиком. Эффективность процесса подбора персонала в крупной и многоуровневой организации, невозможно оценивать интуитивно или на основе субъективных ощущений. В условиях высокой нагрузки, большого количества одновременно открытых вакансий, географической распределённости структур и участия в процессе множества заинтересованных сторон (от рекрутеров до руководителей подразделений) критически важно иметь чёткую, структурированную и объективную систему оценки качества и результативности работы.

Именно поэтому ключевым инструментом управления подбором выступает система ключевых показателей эффективности (KPI), разработанная специально для оценки всех аспектов процесса — как количественных, так и качественных. Эти метрики являются не просто контрольной точкой для рекрутеров, но и универсальным языком общения между HR-службой и бизнес-заказчиками. Они позволяют наглядно показать, насколько эффективно функционирует система найма, где наблюдаются сбои или задержки, каков уровень вовлечённости участников и как можно повысить общую производительность команды.

С помощью системы показателей можно:

- Отслеживать динамику подбора в режиме реального времени - например, видеть, сколько вакансий открыто, сколько уже закрыто, на каком этапе находятся кандидаты;
- Выявлять узкие места в процессе: задержки со стороны заказчиков, высокую долю отказов от офферов, «провальные» источники привлечения кандидатов;
- Сравнивать эффективность рекрутеров и территориальных команд - кто справляется с объёмами, кто демонстрирует высокую конверсию, где требуется поддержка или дополнительное обучение;
- Анализировать поведение кандидатов и заказчиков например, почему одни вакансии закрываются быстрее, чем другие, от каких условий чаще всего отказываются кандидаты;
- Формировать прогнозы по времени найма и ресурсным затратам на закрытие различных категорий вакансий;
- Управлять загрузкой специалистов по подбору, избегая как перегрузок, так и простоев;

Повышать прозрачность HR-процессов перед внутренними заказчиками, руководством и смежными подразделениями, делая все этапы измеримыми и управляемыми.

Разделим показатели на несколько ключевых групп:

1. Операционные показатели (SLA).

Это метрики, отражающие скорость реагирования и соблюдение сроков на каждом этапе подбора. Такие показатели фиксируются в CRM-системе и сравниваются с установленными SLA (уровнями сервиса).

2. Показатели воронки подбора.

Воронка подбора персонала - это визуальная модель, отражающая путь кандидата от первого контакта с компанией до финального этапа найма. Она показывает, сколько людей проходит каждый этап подбора и где происходят основные «потери» - то есть кандидаты отсеиваются.

Показатели воронки подбора позволяют отследить эффективность рекрутера на каждом этапе процесса и качество кандидатов:

- Конверсия из откликов в скрининг: показывает, сколько из всех откликнувшихся кандидатов подошли под базовые требования и были приглашены на первичное интервью.
- Конверсия из скрининга в интервью: доля кандидатов, успешно прошедших первичный фильтр и отправленных на собеседование заказчику.
- Конверсия из интервью в оффер: сколько кандидатов после интервью были выбраны для предложения работы.

- Конверсия офферов в выход: сколько кандидатов приняли предложение и реально вышли на работу.

3. Финансовые и ресурсные показатели:

- Стоимость найма: включает расходы на размещение вакансий, продвижение, время рекрутера, привлечение агентств (если есть), сопутствующие расходы. Помогает оптимизировать бюджеты.
- Загрузка рекрутера: количество вакансий в работе у одного специалиста. Контролируется, чтобы не снижалось качество подбора.
- Коэффициент закрытия вакансий: процент успешно закрытых вакансий к общему числу открытых. Целевой уровень — не менее 85–90%.

4. Качественные показатели:

- Удовлетворенность заказчиков: оценивается через опросы и анкетирование руководителей после завершения подбора: насколько удовлетворены скоростью, качеством кандидатов, коммуникацией.
- Качество найма: насколько кандидат оказался успешен на позиции через 3–6 месяцев работы. Оценивается по KPI, прохождению адаптации, обратной связи от руководителя.
- Срок удержания: доля сотрудников, оставшихся в компании после 6 месяцев или 1 года. Если сотрудники массово увольняются в первые месяцы — сигнал о низком качестве подбора или несоответствии ожиданий.

5. Инструментальные показатели (цифровые дашборды):

В компаниях используют современные цифровые инструменты аналитики и мониторинга эффективности рекрутинговых процессов. Одним из ключевых элементов является интерактивный дашборд, который обеспечивает всесторонний и оперативный контроль над всеми стадиями подбора персонала.

Основные функции дашборда:

- Количество активных заявок. Система показывает, сколько вакансий находится в работе в данный момент - это даёт чёткое представление о текущей загрузке рекрутеров и потребностях подразделений.
- Статусы вакансий. Все заявки классифицируются по статусам: открыта, на рассмотрении, в работе, приостановлена, закрыта и т.д. Это помогает быстро определить, на каких этапах задерживаются процессы.
- Средняя длительность этапов. Дашборд собирает данные о времени прохождения каждого этапа (например, от подачи заявки до выхода кандидата на работу), выявляя узкие места и позволяя ускорить найм.

- Личная эффективность рекрутеров. Для каждого сотрудника службы подбора рассчитываются индивидуальные KPI: количество обработанных заявок, эффективность по источникам, конверсия, средняя скорость закрытия вакансий и др.
- SLA (Service Level Agreement). Дашборд отслеживает, насколько процесс подбора соответствует внутренним стандартам сроков и качества. Если заявка обрабатывается с нарушением сроков SLA - это сразу видно.

6. Конверсия по источникам привлечения:

Анализируется эффективность различных каналов найма (работные сайты, соцсети, внутренний резерв, рекомендации и пр.): сколько кандидатов пришло с каждого источника, сколько из них дошли до финальных этапов, и какие каналы дают наилучший результат.

В целях системного повышения качества предоставляемых HR-услуг и выстраивания эффективного взаимодействия с внутренними заказчиками ОЦО крупных компаний ежегодно проводят опрос удовлетворенности дочерних обществ (ДО) по ключевым направлениям сервиса, включая подбор персонала. Эта практика направлена на получение обратной связи от ключевых внутренних заказчиков — дочерних обществ (ДО), находящихся на обслуживании ОЦО, и на постоянное совершенствование HR-сервисов. Участниками опроса являются представители ДО, пользующиеся услугами подбора персонала через ОЦО. Это, как правило, руководители подразделений, HR-бизнес-партнеры и заказчики вакансий, непосредственно взаимодействующие с рекрутерами и менеджерами подбора. Их мнение критически важно, поскольку именно они оценивают качество сервиса «с первой линии» — по уровню коммуникации, срокам подбора, соответствию кандидатов и уровню сопровождения на всех этапах закрытия вакансии.

ОЦО применяют современный и признанный подход к измерению уровня удовлетворенности - методику Temkin Experience Ratings (TER). TER основан на комплексной оценке клиентского опыта по трем ключевым критериям:

- Успех (Success): насколько успешно был решен запрос клиента (в данном случае — насколько качественно и своевременно была закрыта заявка на подбор персонала).
- Усилия (Effort): насколько просто и удобно было взаимодействовать с командой подбора (доступность, прозрачность процесса, обратная связь, понятность действий).
- Эмоции (Emotion): насколько позитивные эмоции вызвало взаимодействие, чувствуются ли

уважение, вовлеченность и партнерский подход со стороны исполнителя. Каждый из этих аспектов оценивается по шкале, и на основе совокупных результатов формируется обобщенный TER-индекс удовлетворенности.

Данный опрос позволяет объективно оценить уровень сервиса со стороны ОЦО и выявить точки роста; дает возможность предоставить обратную связь ДО, укрепляет горизонтальные связи и развивает культуру внутреннего клиента. Полученные данные становятся основой для планов по обучению сотрудников, оптимизации процессов и повышению уровня SLA (соглашений об уровне обслуживания) [6].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам работы автором был предложен механизм создания и внедрение робота-парсера, который призван оптимизировать процесс сбора и анализа резюме. Данный инструмент позволит значительно сократить время, затрачиваемое на первичный отбор кандидатов, повысить точность выбора и усилить общую эффективность текущей системы подбора любой современной компании.

Этот инновационный подход позволит автоматизировать подбор персонала, значительно сократив время, затрачиваемое на ручной труд и повышая точность соответствия соискателей требованиям вакансий.

Робот-парсер будет способен обрабатывать большие объемы данных в реальном времени, что гарантирует более быструю реакцию на изменения на рынке труда и позволяет HR-отделу эффективнее управлять процессами рекрутинга. Возможность автоматического выделения ключевых навыков и опыта кандидатов позволит снизить вероятность ошибок, связанных с человеческим фактором, и повысит объективность оценки.

Исследования и практика показывают, что структура временных затрат на подбор распределяется следующим образом: [7, 8].

1. Составление профиля должности около 10% времени. Это начальный этап, на котором формируется четкое представление о требованиях к кандидату, его обязанностях и критериях оценки.

2. Поиск кандидатов - порядка 50% всего времени подбора. Поиск самый трудоемкий и длительный этап, поскольку требует не просто найти максимально широкую базу резюме, а отобрать из них именно тех, кто соответствует требованиям. Здесь рекрутерам приходится работать с различными каналами, порталом вакансий, базами резюме, социальными сетями и профессиональными сообществами.

Часто приходится вручную фильтровать, анализировать и связываться с потенциальными кандидатами. Этот этап, как правило, создает основное «узкое горлышко» в процессе.

3. Отбор и оценка кандидатов около 30% времени. После первичного отбора необходимо провести интервью, тестирования, оценку компетенций и мотивации, что требует времени и вовлечения специалистов.

4. Сопровождение трудоустройства кандидата примерно 10% времени. Завершающий этап оформление документов, адаптация и сопровождение нового сотрудника.

Автоматизация поиска позволяет:

- Быстро выгружать и фильтровать резюме из разных источников по заданным критериям.
- Минимизировать человеческий фактор и ошибки при первичной обработке данных.
- Освободить рекрутеров от рутинной работы и позволить им сосредоточиться на стратегически важных задачах — отборе и коммуникации с кандидатами.
- Обеспечить постоянное обновление базы данных и мгновенный доступ к актуальной информации.
- Повысить скорость закрытия вакансий, что положительно скажется на всей кадровой системе компании.

Поскольку именно второй этап поиска занимает до половины всего времени процесса, именно на нем особенно актуально внедрение современных технологических решений, таких как роботизированные системы или программные роботы [9-11].

Рассмотрим схему взаимодействия при введении Робота-парсера:

1. Рекрутер. Вся работа начинается с рекрутера, который формирует шаблон заявки - это структурированный документ или форма с требованиями к вакансии, описанием должностных обязанностей, компетенций и критериев отбора. Это основа для всех последующих этапов и взаимодействия.

2. Куратор. После создания заявки она передается куратору - это сотрудник, который координирует процесс подбора и контролирует качество исполнения на всех этапах. Куратор проверяет корректность заявки, согласовывает требования и взаимодействует с рекрутером и другими участниками.

3. Робот-парсер. Далее включается робот автоматизированная система, которая выгружает резюме из базы hh.ru, используя ключевые слова, фильтры и заданные параметры.

Робот обрабатывает большие массивы данных гораздо быстрее человека, сортирует и подбирает наиболее релевантные кандидатуры для дальнейшего рассмотрения.

4. Прозвонщик. Выбранные роботизированной системой кандидаты поступают на этап обзвона. Прозвонщик связывается с кандидатами, уточняет их заинтересованность, готовность к вакансии, собирает дополнительную информацию и отмечает результаты в системе.

5. Куратор. После прозвона куратор получает результаты и анализирует информацию, контролирует качество отбора и корректирует дальнейшие действия, если требуется, направляет кандидатов на следующий этап.

6. Рекрутер. Наконец, рекрутер получает отобранный пул кандидатов для проведения более глубокого отбора, интервью и оценки. Он непосредственно взаимодействует с кандидатами, организует собеседования и сопровождает весь процесс до успешного трудоустройства.

Внедрение данной модели позволит:

1. Значительно сократить время расчетов: наиболее впечатляющее сокращение времени наблюдается при расчете средней ожидаемой заработной платы соискателей. Это особенно важно, поскольку быстрое понимание рынка зарплат позволяет оперативно формировать конкурентоспособные предложения и быстрее принимать решения [12-14].

2. Оптимизировать анализ рынка кандидатов: анализ объема рынка кандидатов, что позволяет ускорить планирование и корректировку стратегии привлечения персонала. Это сокращение времени способствует более быстрой реакции на изменения рынка труда.

3. Ускорить полную аналитику: время на выполнение комплексного анализа сокращается, что улучшает общее качество и скорость принятия решений в процессе подбора персонала.

Внедрение роботизированных систем для автоматизации поиска и первичной обработки резюме способно существенно повысить скорость и качество подбора, снизить нагрузку на рекрутеров и оптимизировать ресурсы HR-подразделения [15-16].

Четкая схема взаимодействия между рекрутером, куратором, роботом и прозвонщиком обеспечивает эффективный обмен информацией и контроль на всех этапах, что способствует успешному закрытию вакансий и улучшению кадровой политики компании [15-17].

Автоматизация аналитических процессов способствует снижению человеческого фактора и ошибок, повышает точность данных и качество

выводов, что, в свою очередь, положительно влияет на успешность подбора и удовлетворенность как кандидатов, так и заказчиков [18-22].

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

The authors declare the absence a conflict of interest warranting disclosure in this article

ЛИТЕРАТУРА

1. **Хасбулатова О.А.** Управление персоналом организации: учеб. пособие О.А. Хасбулатова, А.Б. Берендеева, О.О. Коробова. *Иваново: Иван. гос. ун-т*, 2020. 300 с. ISBN 978-5-7807-1348-7
2. **Шарапов В.И., Дорохин С.А.** Инновационные технологии в HR-менеджменте. Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2021. 255 с.
3. **Шевченко П.С.** Эффективность HR-методов в условиях энергетической отрасли. Москва: Издательство *Экономика*, 2020
4. **Коробова О.О.** Формирование ESG-компетенций менеджмента как фактор устойчивого развития бизнеса. *Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика*. 2024. № 1(59). С. 42-52.
5. **Коробова О.О.** Цифровые технологии в HR-процессах. Сборник статей Международной научно-практической конференции «Интеграция науки и практики как механизм развития цифровой экономики», г. Ярославль, 2018. С.151-158
6. **Смирнова Е.А.** Влияние автоматизации на подбор и оценку персонала. Журнал «Управление персоналом», 2022, № 1. С. 45-50.
7. **Долгова И.Н.** Роботы-парсеры как помощники HR-менеджеров: возможности и ограничения. *Международный журнал «Современные технологии в управлении»*, 2022, № 3. С. 112-120
8. **Коробова О.О.** Аутсорсинг в области управления персоналом: обучение и развитие сотрудников. *Вестник факультета управления СПбГЭУ. Научный журнал*. Выпуск № 3 (ч.2). г. Санкт-Петербург, 2018. С. 140-145.
9. **Рычихина Н.С., Коробова О.О.** Инновационные технологии формирования резерва управленческих кадров. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2021. № 1 (47). С. 79-86.
10. **Попов М.И.** Психология подбора персонала: от теории к практике. Москва: Издательство «Наука», 2019. 300 с.
11. **Козлова А.Н.** Современные тренды в сфере подбора и развития кадров. Журнал «Экономика и управление», 2021, № 2. С. 67-74.
12. **Коробова О.О.** Женское предпринимательство: проблемы и перспективы. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2024. № 3(79). С. 19-29. DOI 10.6060/snt.20247903.0003.
13. **Коробова О.О., Рычихина Н.С., Сорокин Н.Д., Трошина М.А.** Перспективные формы работы, способствующие успешному трудоустройству выпускников вузов/образовательных учреждений в условиях динамичности рынка труда. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2023. № 1 (73). С. 70-78.
14. **Рычихина Н.С., Коробова О.О.** Анализ рынка труда центрального макрорегиона. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2022. № 3 (71). С. 41-50.

REFERENCES

1. **Khasbulatova O.A.** Organization personnel management: textbook. the manual of O.A. Khasbulatov, A.B. Berendeev, O.O. Korobov. *Ivanovo: Ivan State University*, 2020. 300. ISBN 978-5-7807-1348-7
2. **Sharapov V.I., Dorokhin S.A.** Innovative technologies in HR management. Novosibirsk: Siberian University Publishing House, 2021. 255 p.
3. **Shevchenko P.S.** The effectiveness of HR methods in the energy industry. Moscow: *Ekonomika* Publishing House, 2020
4. **Korobova O.O.** Formation of ESG management competencies as a factor of sustainable business development. *Bulletin of the Ivanovo State University. Series: Economics*. 2024. N 1(59). P. 42-52.
5. **Korobova O.O.** Digital technologies in HR processes. Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference "Integration of science and practice as a mechanism for the development of the digital economy", Yaroslavl, 2018. P.151-158
6. **Smirnova E.A.** The impact of automation on personnel selection and evaluation. *Personnel Management Journal*, 2022, N 1. P. 45-50.
7. **Dolgova I.N.** Parser robots as assistants to HR managers: opportunities and limitations. *International Journal "Modern Technologies in Management"*, 2022, N 3. P. 112-120
8. **Korobova O.O.** Outsourcing in the field of personnel management: employee training and development. *Bulletin of the Faculty of Management of St. Petersburg State University. Scientific journal*. Issue N 3 (part 2). St. Petersburg, 2018. P. 140-145.
9. **Rychikhina N.S., Korobova O.O.** Innovative technologies for the formation of a reserve of managerial personnel. *Ivecofin*. 2021. N 1 (47). P. 79-86.
10. **Popov M.I.** Psychology of personnel selection: from theory to practice. Moscow: Nauka Publishing House, 2019. 300 p.
11. **Kozlova A.N.** Modern trends in personnel selection and development. *Journal of Economics and Management*, 2021, N 2. P. 67-74.
12. **Korobova O.O.** Women's entrepreneurship: problems and prospects. *Modern high technology. Regional application*. 2024. N 3(79). P. 19-29. DOI 10.6060/snt. 20247903.0003.
13. **Korobova O.O., Rychikhina N.S., Sorokin N.D., Troshina M.A.** Promising forms of work that promote successful employment of graduates of universities educational institutions in a dynamic labor market. *Modern high technology. Regional application* 2023. N. 1 (73). P. 70-78.
14. **Rychikhina N.S., Korobova O.O.** Labor market analysis of the central macroregion. *Modern high technology. Regional application*. 2022. N 3 (71). P. 41-50.
15. **Rychikhina N.S., Korobova O.O., Evdokimova O.V.** A competence-based approach to building an HR specialist's career in a company. *Ivecofin*. 2022. N 1 (51). P. 62-72.

15. Рычихина Н.С., Коробова О.О., Евдокимова О.В. Компетентностный подход к построению карьеры hr-специалиста в компании. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2022. № 1 (51). С. 62-72.
16. Рычихина Н.С., Евдокимова О.В. Управление карьерой hr-менеджера. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2021. № 4 (68). С. 26-31.
17. Сизова О.В., Тезин Н.К. Прогнозирование трафика просмотров новостного ресурса методами искусственного интеллекта. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2023. № 4(58). С. 79 - 88. DOI 10.6060/ivecofin.2023584.667
18. Татаринов К.А., Тяпкина М.Ф. Управление знаниями в обучающейся организации. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2023. № 02 (56). С. 36-44.
19. Гонова О.В., Малыгин А.А., Лукина В.А. Комплексный анализ кадрового потенциала и оценка социального развития сельских территорий Ивановской области. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2018. № 1(53). С. 25-30.
20. Гонова О.В., Малыгин А.А., Лукина В.А. Социально-экономические аспекты соотношения доходности и материального стимулирования в аграрной сфере Ивановского региона. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2024. № 1(59). С. 29-36. DOI 10.6060/ivecofin.2024591.671.
21. Лукина В.А. Оплата труда как индикатор социально-экономического развития региона. Цифровая экономика и управление знаниями: проблемы и перспективы развития: Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции. Киров: Вятский ГАТУ, 2024. С. 124-127.
22. Барина А.И., Гонова О. В. Управление персоналом и содержательная теория мотивации в деятельности аграрных предприятий. Наука и молодежь: новые идеи и решения в АПК России: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Иваново: Ивановская государственная сельскохозяйственная академия им. акад. Д.К. Беляева, 2022. С. 85-90.
16. Rychikhina N.S., Evdokimova O.V. HR manager career management. *Modern high technology. Regional application. Ivecofin*. 2021. N 4 (68). P. 26-31.
17. Sizova O.V., Tezin N.K. Forecasting the traffic of views of a news resource using artificial intelligence methods. 2023. *Ivecofin*. N 4(58). P. 79-88. DOI 10.6060/ivecofin.2023584.667
18. Tatarinov K.A., Tyapkina M.F. Knowledge management in a learning organization. *Ivecofin*. 2023. N 02 (56). P. 36-44.
19. Gonova O.V., Malygin A.A., Lukina V.A. Comprehensive analysis of human resources and assessment of social development of rural areas of the Ivanovo region. *Modern high technology. Regional application*. 2018. N 1(53). P. 25-30.
20. Gonova O.V., Malygin A.A., Lukina V.A. Socio-economic aspects of the ratio of profitability and financial incentives in the agricultural sector of the Ivanovo region. *Ivecofin*. 2024. N 1(59). P. 29-36. DOI 10.6060/ivecofin.2024591.671.
21. Lukina V.A. Remuneration as an indicator of socio-economic development of the region. Digital economy and knowledge management: problems and prospects of development: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference. Kirov: Vyatka State Pedagogical University, 2024. P. 124-127.
22. Barinova A.I., Gonova O. V. Personnel management and the meaningful theory of motivation in the activities of agricultural enterprises. Science and youth: new ideas and solutions in the Russian agro-industrial complex: collection of materials of the All-Russian scientific and practical conference. Ivanovo: Ivanovo State Agricultural Academy named after Academician D.K. Belyaeva, 2022. P. 85-90.

Поступила в редакцию (Received): 19.05.2025
Принята к опубликованию (Accepted): 02.07.2025