МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой,

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2025 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ ОТБОРА КАДРОВ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Д. Хаттатова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) «Управление малым бизнесом»

Научный руководитель

д-р. экон. наук, проф. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Е. Листопад

(подпись)

Нормоконтролёр

преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.Б. Катрюхина

(подпись)

Краснодар

2025

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc199780944)

[Глава 1 Теоретические аспекты системы отбора кадров в малом бизнесе 5](#_Toc199780945)

[1.1 Сущность и содержание системы отбора персонала на предприятии 5](#_Toc199780946)

[1.2 Методы и инструменты отбора кадров на предприятии 8](#_Toc199780947)

[1.3 Особенности отбора кадров в малом предприятии 14](#_Toc199780948)

[Глава 2 Анализ системы отбора кадров в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» 17](#_Toc199780949)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» 17](#_Toc199780950)

[2.2 Анализ действующей системы отбора кадров на предприятии 33](#_Toc199780951)

[Глава 3 Направление развития системы отбора кадров в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» 36](#_Toc199780952)

[3.1 Мероприятия по развитию системы отбора кадров в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» 36](#_Toc199780953)

[3.2 Оценка эффективности предложения мероприятий 38](#_Toc199780954)

[Заключение 48](#_Toc199780955)

[Список использованных источников 51](#_Toc199780956)

[Приложение 56](#_Toc199780957)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования: В условиях динамично изменяющейся экономической среды, высокой конкуренции и ограниченности ресурсов малые предприятия сталкиваются с необходимостью привлечения квалифицированных сотрудников, способных быстро адаптироваться к изменениям и вносить вклад в достижение стратегических целей организации. Однако традиционные методы отбора персонала, применяемые, например, в крупных компаниях зачастую не учитывают специфику малого бизнеса, что приводит к неэффективному использованию человеческих ресурсов. Малый бизнес часто ограничен в ресурсах для внедрения сложных HR-технологий, что делает актуальным поиск адаптированных и эффективных методов отбора персонала. Современные тенденции, такие как цифровизация, удаленная работа и изменение требований к компетенциям сотрудников, требуют новых подходов к отбору кадров.

Объект исследования – система отбора кадров в малом предприятии ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН».

Предмет исследования – экономико-управленческие отношения, формирующиеся в процессе отбора кадров в малом предприятии ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение системы отбора кадров в малом предприятии ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» и разработка практических рекомендаций по ее развитию.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- Исследовать теоретические основы и современные тенденции в области подбора персонала;

- Проанализировать особенности управления персоналом в малом бизнесе;

- Выявить ключевые проблемы и ограничения, связанные с отбором кадров в малых предприятиях;

- Разработать рекомендации по внедрению современных методов отбора персонала в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН»;

- Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации современных подходов к отбору кадров в малом бизнесе и адаптации их к условиям малого бизнеса.

Практическая значимость состоит в разработке рекомендаций, которые могут быть использованы малыми предприятиями для повышения эффективности отбора персонала, что в конечном итоге способствует улучшению работы предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы () страниц.

В первой главе рассматриваются основные понятия, связанные с отбором персонала, его роль в системе управления человеческими ресурсами. Изучаются современные методы отбора кадров, рассматриваются особенности отбора кадров в малом предприятии.

Вторая глава содержит общую информацию о компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», ее финансово-экономические показатели, основные направления деятельности и место на рынке. Проводится анализ существующего процесса отбора персонала, выявляются основные проблемы в системе

В третьей главе указаны рекомендации по улучшению системы отбора персонала в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», оцениваются потенциальные результаты внедрения актуальных методов подбора.

**1 Теоретические аспекты системы отбора кадров в малом бизнесе**

## **1.1 Сущность и содержание системы отбора персонала на предприятии**

Важным аспектом определения успешной экономической деятельности предприятия является его кадровый потенциал – персонал предприятия. Конкурентоспособность предприятия, его работоспособность напрямую зависят от работников предприятия, работники являются не просто «кадрами», а главным активом любого предприятия, независимо от масштаба и сферы деятельности [9]. Несмотря на автоматизацию процессов и развития информационных технологий персонал остается важнейшим ресурсом, так как любая цифровая система требует грамотного управления, а все современные технологии – это инструменты, обретающие ценность в руках квалифицированного сотрудника [36].

Трудовые ресурсы предприятия – это сотрудники, его производительная сила. Предприятие использует их для создания продукции или услуги, востребованных потребителем [27]. Если говорить о классификации трудовых ресурсов, можно выделить следующие критерии:

По экономической активности: экономически активное (люди, задействованные в производстве товаров и услуг) и экономически неактивное (люди, которые, по состоянию здоровья, по возрасту либо по другим причинам не работают и не ищут работу)

По количественному и качественному критериям: по количеству (списочная численность (сколько сотрудников числится на предприятии по документам на указанную дату), явочная (сколько из них вышли на свои рабочие места в указанное время), среднесписочная (за указанный период), например, среднегодовая численность трудовых ресурсов (работников)) и по качеству (подразделение сотрудников на группы по уровню их квалификации, по возрасту, стажу и т.д.)

По сфере деятельности: промышленно-производственный персонал (все сотрудники, занятые в производстве или обслуживающие его) и непромышленный (работники, которые не занимаются производством, а обслуживают тех, кто на нем задействован) [39].

Также можно разделить промышленно-производственный персонал на 4 группы:

1. Рабочие – выполнение основной производственной деятельности. Существуют основные (участвуют в процессе производства) и вспомогательные (занимаются обслуживанием производственного оборудования, обеспечивают функционирование процессов производства) рабочие.

2. Руководители – управленцы на предприятии, делятся на высшее, среднее и нижнее руководство. Занимаются принятием управленческих решений, управлением людьми.

3. Специалисты – выполнение задач, делегированных управленцами.

4. Служащие – сотрудники предприятия, занимающиеся делопроизводством.

Персонал организации также классифицируют по другим признакам: специальность, время трудовых отношений, стаж работы, квалификационный уровень [10].

Именно поэтому грамотная система найма персонала – один из ключевых факторов успешной экономической деятельности предприятия. С ее помощью можно изначально подобрать квалифицированных сотрудников, чья деятельность будет положительно влиять на деятельность предприятия [37].

Любому предприятию необходимо проводить анализ деятельности. Потребность в найме персонала возникает именно при анализе текущей деятельности компании и выявлении имеющихся проблем с существующим персоналом: расширение бизнеса, наличие новых проектов, необходимость замены сотрудников [22].

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [38].

Отбор персонала является одним из самых важных из подсистем управления персонала, так как является первым элементом, который определяет успех организации. Конкурентоспособность компании напрямую зависит от компетентности его сотрудников [30].

При правильном отборе персонала организация может существенно сэкономить ресурсы, так как он снижает фактор кадровой проблематики: на этапе отбора минимизируются будущие кадровые риски, вложения в действующий персонал предприятия (нет необходимости дополнительных затрат на обучение, если трудоустроить уже квалифицированного специалиста) [23].

Независимо от того, занимается ли наймом компания самостоятельно или с помощью сторонних организаций, необходимо выделять специфику деятельности предприятия и, соответственно, специфику вакантной должности. Важно подобрать нужную и актуальные инструменты оценки кандидатов для конкретного предприятия [13].

На сегодняшний день существует большое количество методов оценки кандидатов. Рекрутер должен использовать современные инструменты, их в свою очередь делят на традиционные и инновационные. К традиционным относятся интервью, тестирование профессиональных знаний с помощью экзаменов или кейсов, рекомендательные письма с прошлых мест работы. Инновационные включают в себя геймификацию, использование искусственного интеллекта, например проведение анализа цифрового следа или подключение чат-ботов с внедрением искусственного интеллекта для первичного скрининга откликов [7].

Стоит отметить, что инновационные методы могут значительно улучшить деятельность предприятия, так как обладают значительными преимуществами: при использовании традиционных инструментов появляется фактор зависимости от субъективного мнения рекрутера (предвзятость, эффект первого впечатления), в то время как использование инноваций позволяет исключить этот фактор, снизить человеческие ошибки и когнитивные искажения. Также, использование инноваций позволяет не только успешно провести процедуру найма, но и прогнозировать долгосрочную успешность: искусственный интеллект анализирует не только навыки, но и паттерны поведения кандидата, прогнозируя, как кандидат проявится в перспективе нескольких лет [6].

Эффективная система отбора кадров – инвестиция в стабильность и успешное развитие компании. Значимость эффективного отбора заключается в снижении текучести кадров – это уменьшает постоянные расходы на найм и ввод новых сотрудников в должность, снижении риска найма неквалифицированных или мотивационно несовместимых сотрудников, а стандартизированные процессы и системный подход оптимизируют время рекрутинга и уменьшает вероятность принятия необоснованных решений [8].

## **1.2 Методы и инструменты отбора кадров на предприятии**

Процесс отбора сотрудников играет ключевую роль в управлении кадрами и непосредственно влияет на результаты работы компании. В современных условиях HR-специалистам необходимо решить сложную задачу выбора наиболее эффективных методов оценки кандидатов, которые должны сочетать объективность, экономическую целесообразность и предсказательную ценность [5]. В этом разделе более подробно рассматриваются как традиционные методы отбора, так и новые подходы, проводится анализ их сильных и слабых сторон. Наряду с этим акцентируется внимание на увеличении эффективности рекрутинговых процессов с помощью современных HR-технологий.

Рекрутинг – процесс поиска, привлечения и отбора кадров для заполнения рабочих мест в организации. Рекрутинг содержит определенное количество этапов, в процессе прохождения которых выявляются наиболее подходящие соискатели на вакантное место [28].

Ключевые этапы рекрутинга:

Формирование профиля должности: процедура разработки документа, который характеризует образ идеального сотрудника для определенной должности в организации.

Получение заявки на подбор персонала: данный документ включает в себя информацию о предлагаемой вакансии, требования, предъявляемые к возможным кандидатам, сроки, а также другие важные аспекты. После получения заявки специалисты по рекрутингу изучают ее, проводят переговоры с работодателем для уточнения нюансов и инициируют поиск соответствующих кандидатов.

Поиск кандидатов: этап организации поиска кандидатов представляет собой ключевую стадию, на которой рекрутеры разрабатывают стратегию для нахождения подходящих заявителей. В этом процессе они выбирают методы привлечения, такие как размещение объявлений о вакансиях на специализированных интернет-ресурсах, использование социальных сетей, а также сотрудничество с рекрутинговыми агентствами и другими источниками. Главной задачей данного этапа является привлечение наибольшего количества потенциальных кандидатов [31].

Скрининг резюме: отбор резюме, позволяющий выделить кандидатов, чьи квалификации и опыт наилучшим образом соответствуют требованиям вакансии, и отсеять неподходящих.

Собеседование по телефону: кандидаты, подавшие заявки на вакансию, проходят предварительное телефонное интервью для уточнения информации об их квалификации и опыте. Успешные кандидаты приглашаются на личное собеседование, которое позволяет работодателю и соискателю более детально обсудить требования вакансии, взаимные ожидания и установить личный контакт.

Тестирование кандидатов: оценка кандидатов с помощью тестов играет ключевую роль в определении их соответствия требованиям вакансии. Эти тесты позволяют оценить, как профессиональные навыки и знания, так и личностные качества, а также проверить способность применять их на практике, например, при решении бизнес-задач.

Финальные встречи: личное общение необходимо для оценки коммуникативных навыков кандидата, его потенциала и соответствия требованиям компании. Это также позволяет согласовать ожидания обеих сторон. При проведении собеседования важно учитывать специфику отрасли и компании.

Согласование с руководством : на данном этапе происходит согласование условий найма специалиста, оформление необходимой документации и принятие окончательного решения о приеме на работу.

Мотивирование кандидата: на данном этапе крайне важно обеспечить, чтобы подходящий кандидат выбрал именно нашу компанию. Для этого необходимо эффективно мотивировать его и убедиться, что он заинтересован в трудоустройстве у нас.

Обратная связь: завершающим этапом подбора персонала является предоставление обратной связи кандидатам, не прошедшим отбор. Несмотря на возможную деликатность ситуации, именно в этот момент компания демонстрирует свой профессионализм и уважение к соискателям [1].

Критерии подбора персонала зависят от специфики деятельности, конъюнктуры рынка и должностных обязанностей будущего сотрудника. На сегодняшний день критерии подбора включают в себя не только базовые компетенции сотрудника, но и способность кандидата адаптироваться к изменениям, обучаться новому и креативно подходить к решению возникающих проблем [22].

Рассмотрим 4 традиционных метода подбора персонала на предприятие:

1. Пассивный рекрутинг

Классический подход для поиска персонала. Заключается в публикации вакансий на различных специализированных платформах, участие в ярмарках вакансий, сотрудничество с центрами занятости и т.д. Затем проводится работа с кандидатами: среди всех резюме выбираются наиболее подходящие, проводятся собеседования и утверждается наиболее подходящая кандидатура [40].

2. Активный рекрутинг (прямой поиск)

Привлечение кандидатов с необходимыми навыками и опытом, возможность найти редких специалистов и менеджеров высшего и среднего звена, а также поиск среди пассивных кандидатов, которых нет на открытом рынке [15].

3. Хэдхантинг

Используется для закрытия вакансий, на которые сложно найти подходящих кандидатов в открытом доступе. Как правило, это дефицитные специалисты, которых не хватает на рынке, или менеджеры с определенным узконаправленным опытом [33].

В отличие от обычного рекрутинга, когда компании размещают вакансии и ждут ответа соискателей, охотники за головами активно исследуют рынок и находят кандидатов, которые могут стать идеальным дополнением для конкретной организации. Основным методом хэдхантинга является активный поиск кандидатов в фирмах по профилю заказчика, среди тех, кто уже доказал, что они успешны в предпринимательстве [41].

4. Прелиминаринг

Метод подбора персонала, который предполагает предварительную оценку потенциальных кандидатов до того, как их пригласят на собеседование. Это значительно сокращает время и ресурсы, затрачиваемые на собеседования с неподходящими кандидатами. Кроме того, предварительный отбор – это стратегия привлечения молодых и перспективных специалистов. Многие компании обращают внимание на будущих сотрудников еще во время учебы в университетах. Они заранее заключают контракты с университетами и колледжами, чтобы впоследствии не упустить перспективного молодого специалиста [25].

К инновационным методам рекрутинга относятся:

1. Смартстаффинг.

Этот инновационный метод подбора персонала, основанный на облачных технологиях, позволяет компаниям находить нужных специалистов на онлайн-биржах. Работодатель, предлагая рабочее время своего сотрудника для участия в сторонних проектах, получает дополнительный доход. Сотрудник, в свою очередь, расширяет свой профессиональный опыт и навыки, сохраняя при этом основное место работы [14].

2. Нетворкинг.

Нетворкинг – это создание сети полезных контактов и поддержание отношений для обмена информацией, опытом и рекомендациями. В сфере подбора сотрудников он выступает как эффективный инструмент для нахождения кандидатов посредством личных и профессиональных связей. Базируется на доверии и рекомендациях, что позволяет компаниям получать доступ к потенциальным работникам, которые уже зарекомендовали себя в своей области [35].

3. Рекрутинг с использованием искусственного интеллекта.

Искусственный интеллект все активнее используется в рекрутинге, особенно для автоматизации рутинных операций. Благодаря своей способности обрабатывать большие объемы данных и оценивать кандидатов по заданным параметрам, искусственный интеллект отлично справляется с первичным отбором. Однако, в более сложных областях, таких как проведение собеседований, его возможности пока ограничены [34].

Чтобы сравнить методы подбора персонала автором были составлены таблицы 1 и 2, в которых выделены методы, их основные характеристики, преимущества и недостатки, эффективность, а также подходящие вакансии для каждого метода. В таблице 1 представлены инновационные методы подбора персонала.

Таблица 1 – Инновационные методы подбора персонала (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод | Смартстаффинг | Нетворкинг | AI-рекрутинг |
| Тип (традиц. /иннов.) | Инновационный | Инновационный | Инновационный |
| Основные характеристики | Аренда сотрудников через онлайн-биржи, гибкие формы занятости | Поиск через профессиональные связи и рекомендации | Автоматизированный скрининг, анализ данных, чат-боты, видео-интервью с ИИ |
| Преимущества | Снижение затрат на HR, гибкость | Высокое доверие к кандидатам, доступ к "скрытому" рынку | Скорость обработки заявок, объективность |
| Недостатки | Нет долгосрочной лояльности, ограниченный контроль | Зависимость от круга контактов | Риск ошибок алгоритма, деперсонализация |
| Эффективность | Высокая (для проектной работы) | Высокая (для нишевых специалистов) | Очень высокая (для массового найма) |
| Подходящие вакансии | IT-специалисты, фрилансеры | Креативные и управленческие роли | Технические и административные должности |

В таблице 2 представлены традиционные методы подбора персонала.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Метод | Пассивный рекрутинг | Активный рекрутинг | Хэдхантинг | Прелиминаринг |
| Тип (традиц. /иннов.) | Традиционный | Традиционный | Традиционный | Традиционный |
| Основные характеристики | Публикация вакансий на платформах, ярмарки вакансий | Прямой поиск кандидатов (в т.ч. пассивных), хэдхантинг | Поиск и переманивание ключевых сотрудников у конкурентов | Первичный отбор (студенты, стажеры) и заключение договоров с вузами |

Таблица 2 – Традиционные методы подбора персонала (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Метод | Пассивный рекрутинг | Активный рекрутинг | Хэдхантинг | Прелиминаринг |
| Преимущества | Низкие затраты Широкий охват аудитории | Возможность найти редких специалистов, высокое качество кандидатов | Минимизация рисков найма, доступ к лучшим кадрам | Снижение затрат на адаптацию, ранний доступ к талантливым сотрудникам |
| Недостатки | Длительный процесс Много неподходящих кандидатов | Высокая стоимость, долгий срок выполнения | Высокая стоимость, этические вопросы | Нет гарантии результата, долгосрочные вложения |
| Эффективность | Средняя (для массовых вакансий) | Высокая (для узких специалистов) | Очень высокая (для топ-позиций) | Средняя/высокая (для молодых специалистов) |
| Подходящие вакансии | Младший и средний персонал | Топ-менеджмент, дефицитные специалисты | Руководители, эксперты | Начинающие специалисты, стажеры |

Продолжение таблицы 2

В представленных таблицах выделяются основные преимущества инновационных методов подбора персонала по сравнению с традиционными подходами. Особое внимание заслуживает возможность инновационных методов выявлять уникальных специалистов на скрытом рынке труда. Нетворкинг через профессиональные контакты позволяет находит пассивных кандидатов. В то же время традиционный хэдхантинг требует значительных финансовых и временных затрат. С точки зрения экономической эффективности: инновационные методы обеспечивают оптимальное соотношение результатов и расходов, традиционные методы являются дорогостоящими и несут больше рисков.

## **1.3 Особенности отбора кадров в малом предприятии**

Малое предприятие – это индивидуальное предпринимательство или небольшая компания, соответствующая критериям, которые установлены законодательством для отнесения к категории малого бизнеса.

К малым предприятиям относятся компании с численностью до 100 человек, с годовым доходом до 800 миллионов и с долей участия других компаний не более 25% (государство, крупные предприятия или иностранные компании) (Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 22.07.2024) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"). Малые предприятия имеют меньшую бюрократическую нагрузку по сравнению с крупными компаниями, льготы при участии в госзакупках (квоты для малого бизнеса), упрощенная система налогообложения. К малым предприятиям обычно относят небольшие магазины, кафе, студии, частные клиники, салоны красоты, индивидуальные предприниматели без наемных работников, фрилансеры, ремонтные бригады, консультанты [16].

Малое предприятие имеет ряд преимуществ: по сравнению с крупными и средними предприятиями малый бизнес требует значительно меньших затрат на открытие. Небольшая численность сотрудников также является преимуществом: при таком количестве людей легче контролировать, доносить информацию и управлять. Стоит упомянуть и гибкость бизнеса, так как малый бизнес легче перепрофилировать.

Недостатки малого предприятия заключаются в высокой конкуренции, и, как следствие, угрозе поглощения: в первом случае стоит отметить большое количество конкурентных компаний независимо от масштаба, а второй случай относится непосредственно к крупным компаниям, которые стремятся монополизировать рынок. Также малые предприятия зачастую бывают ограничены в ресурсах: доходность меньше в сравнении с крупными компаниями, малому предприятию на страте функционирования сложнее получить кредит в банке, необходимо подтверждать вою платежеспособность. Сложность с подбором персонала в узких областях также можно отнести к недостаткам малого предприятия – доход малых предприятия ниже, чем у крупных, соответственно средств на кадровый состав выделяется меньше, это приводит к снижению эффективности труда сотрудников [24].

Таким образом, малое предприятие чаще всего имеет упрощенную организационную структуру: существует лимит на количество работников, должности распределены более абстрактно, чем в крупных предприятиях, сотрудники могут выполнять несколько должностных функций одновременно. Отделы, в отличие от крупных компаний, могут нести формальный характер или не существовать вовсе: трудовые ресурсы малых предприятий чаще всего сконцентрированы в производственной сфере предприятия, а все непроизводственные функции выполняет руководитель или сотрудник на управленческой должности, существует тенденция закрытия нескольких должностных позиций одним человеком. Для малых предприятий также актуален аутсорсинг непроизводственной деятельности. Стоит отметить и высокую роль руководителя на предприятии: чаще всего он вникает во все процессы организации, полностью и детально осведомлен о деятельности [16].

Отдел подбора кадров имеет слабое развитие на малых предприятиях, персонал может подбираться самим руководителем или эта функция отдана н аутсорсинг [8]. В первом случае имеется своя специфика – процедура отбора обычно сокращенная, фактор субъективности мнения руководителя. Случай с использованием аутсорсинга также имеет некоторые риски – задействование внешних ресурсов подразумевает дополнительные расходы предприятия, существует сложности с составлением технического задания для рекрутеров: деятельность малого предприятия отличается от крупного, определение целей и задач должности рассматривается более детально. Функционал и обязанности будущего сотрудника также отличаются, на каждом этапе подбора персонала рекрутеру необходимо использовать методы и инструменты, актуальные именно для предприятия-заказчика, чтобы добиться успеха в найме [26].

**2 Анализ системы отбора кадров в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН»**

## **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН»**

ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» – это российская инвестиционно-консалтинговая компания, основной деятельностью которой являются аудиты, бизнес-планы, инвестпроекты, маркетинг, консалтинг и инвестиции для среднего и крупного бизнеса. Полное название: Общество с ограниченной ответственностью «РЕНОМЕ ОНЛАЙН». Компания имеет свой сайт [19]. Основной деятельностью (ОКВЭД) является «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» (70.22). Компания находится в г. Краснодар, полный юридический адрес: край Краснодарский, г. Краснодар, ул. им. Костылёва, д. 134. ИНН/ОГРН компании: 2308123087/1062308029013, дата регистрации: 11 октября 2006 года.

Компания зарегистрирована в органах ФНС с 18 февраля 2016 года (Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №16 по Краснодарскому краю). Руководителем компании является Филипповский Андрей Леонидович (ИНН 231294552103) [20].

Организационная структура компании представлена на рисунке:

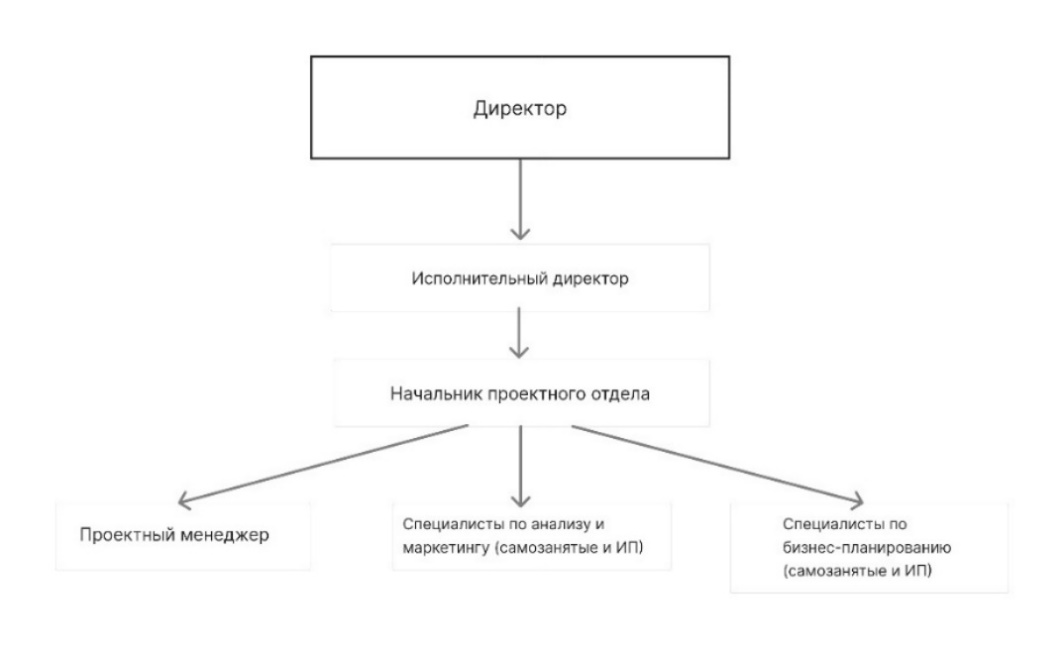


Рисунок 1 – организационная структура ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» (составлено автором)

Организационная структура имеет линейно-функциональный тип, актуальна для малого и среднего бизнеса, каковым и является компания [11]. Небольшой штаб сотрудников позволяет четко определять подчиненных и руководителей, обладает большой специализацией (повышение качества работы с помощью разделения функций), также необходимо уточнить, что компания ведет бизнес при сотрудничестве с внешними специалистами, передавая задачи на аутсорсинг, что снижает постоянные затраты.

Рабочие места сотрудников оснащены современной компьютерной техникой, офисными креслами, освещение соответствует нормам для работы с ПК и документами. Организация рабочего пространства соответствует нормам СанПиН. Защите персональных данных и коммерческой тайне уделяется особое внимание: применяются системы резервного копирования информации, обеспечивается кибербезопасность ПК сотрудников.

Все услуги компании оказываются в дистанционном формате или непосредственно в офисе, поэтому логистические операции отсутствуют.

Компания предоставляет следующие услуги для бизнеса в разных сферах:

Бизнес-планирование, маркетинг и инвестиции: проведение маркетингового исследование, разработка бизнес плана, создание 3D тура и интерактивной карты, разработка маркетинговой концепции, организация бизнес-мероприятия, содействие в получении мер государственной поддержки, разработка и внедрение программы повышения эффективности деятельности предприятия, содействие в привлечении финансирования для реализации инвестиционного проекта, оценка инвестиционного проекта, подбор площадки для реализации инвестиционного проекта, комплексное сопровождение инвестиционных проектов «Под ключ».

Аудит и консалтинг: инициативный аудит, судебно-бухгалтерская экспертиза, аудит по специальным заданиям, обязательный аудит по международным стандартам аудита (МСА), налоговый консалтинг, консультирование по бухгалтерскому и налоговому учету, обзорные проверки, компиляция финансовой информации, согласованные процедуры [19].

PESTEL-анализ макроэкономических факторов, описанный в таблице 3 показывает основные внешние условия, которые могут влиять на деятельность ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН».

Таблица 3 – PESTEL-анализ ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Влияние на компанию |
| Политические | Стабильность, но присутствует ужесточение контроля за консалтинговыми услугами (аудит по МСА требует лицензий) |
| Экономические | Рост спроса на консалтинговые услуги (оптимизация бизнеса, но снижение бюджета клиентов в 2024 году (падение выручки компании) |
| Социальные | Увеличение спроса на дистанционные услуги—услуги компании актуальны, онлайн формат позволяет компании снизить издержки на офис и предоставлять услуги в других регионах |
| Технологические | Развитие digital-инструментов—возможность для роста, их использование позволяет компании позиционировать себя как технологически продвинутого игрока на рынке |

Продолжение таблицы 3

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Влияние на компанию |
| Экологические | Офисная деятельность не связана с вредными выбросами или экологическими рисками |
| Правовые | Частые поправки в налоговом кодексе увеличивают спрос на налоговый аудит, но также требуют постоянного обучения сотрудников |

Целевая аудитория компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» преимущественно состоит из представителей малого и среднего бизнеса, а также инвесторов в сфере недвижимости. Основные потребности клиентов заключаются в разработке бизнес-планов и привлечению инвестиций.

Также был составлен SWOT-анализ компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», продемонстрированный в таблице 4:

Таблица 4 – SWOT-анализ ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
| -Узкая специализация (аудит и консалтинг): глубокая экспертиза и многолетний опыт в этих сферах показывает компанию как специализированного подрядчика  -Низкие постоянные затраты благодаря использованию аутсорсинга, расходы на штат минимальны  -Онлайн-формат (снижение операционных издержек, клиентская база за пределами Краснодарского края) | -Маленький штат (ограниченная пропускная способность и увеличение времени на реализацию услуги при росте спроса)  -Зависимость от ключевых клиентов, при их потере выручка может ощутимо снизиться |

Продолжение таблицы 4

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности (O) | Угрозы (T) |
| -Партнерство с региональными фондами малого предпринимательства  -Увеличение среднего чека с помощью добавления смежных услуг (подбор персонала, оптимизация зарплатного фонда) | -Высокий уровень конкуренции в сегменте федерального назначения  -Ужесточение регулирования в аудите, дополнительные затраты на получение лицензий/переобучение сотрудников |

Для более глубокого анализа деятельности компании автором была составлена таблица с показателями динамики рентабельности, деловой активности и ликвидности по данным на 2021-2024 года. Таблица 5 была составлена на основании бухгалтерских и финансовых отчетов за это время [17,18].

Таблица 5 – Бухгалтерская отчетность ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» за 2021-2024 гг. (составлено автором на основании приложения)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2021 года | На 31 декабря 2022 года | На 31 декабря 2023 года | На 31 декабря 2024 года |
| Актив | | | | | |
| Материальные внеоборотные активы | 1150 | - | - | - | - |
| Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы | 1170 | - | - | - | - |
| Запасы | 1210 | - | - | - | - |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 687 | 444 | 1 526 | 309 |
| Финансовые и другие оборотные активы | 1230 | 4 | 768 | 1 059 | 3 449 |
| Баланс | 1600 | 691 | 1 212 | 2 585 | 3 759 |

Продолжение таблицы 5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2021 года | На 31 декабря 2022 года | На 31 декабря 2023 года | На 31 декабря 2024 года |
| Пассив | | | | | |
| Капитал и резервы | 1300 | -153 | -270 | 1 158 | 2 279 |
| Целевые средства | 1350 | - | - | - | - |
| Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды | 1360 | - | - | - | - |
| Долгосрочные заемные средства | 1410 | 0 | - | - | - |
| Другие долгосрочные обязательства | 1450 | - | - | - | - |
| Краткосрочные заемные средства | 1510 | 0 | - | - | - |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 844 | 1 482 | 1 426 | 1 480 |
| Другие краткосрочные обязательства | 1550 | - | - | - | - |
| Баланс | 1700 | 691 | 1 212 | 2 585 | 3 759 |

С помощью бухгалтерской отчетности были составлены таблицы для анализа и оценки хозяйственно-экономической деятельности предприятия, представленные в таблицах 6-7.

Таблица 6 – Обзор результатов деятельности ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» за 2021-2024 гг. (составлено автором на основании приложения)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2024 г. |
| Выручка | 2110 | 5 022 | 8 239 | 12 278 | 7 006 |

Продолжение таблицы 6

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2024 г. |
| Расходы по обычной деятельности | 2120 | -4 824 | -7 941 | -10 497 | -5 802 |
| Проценты по уплате | 2330 | - | - | - | - |
| Прочие доходы | 2340 | 442 | - | 2 | 0 |
| Прочие расходы | 2350 | -33 | -30 | -51 | -23 |
| Налоги и прибыль (доходы) | 2410 | -184 | -259 | -305 | -60 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 423 | 9 | 1 427 | 1 121 |

В таблице 7 указан обзор изменений показателей результатов финансовой деятельности ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» за 2021-2024 гг.

Таблица 7 – Обзор изменений показателей результатов деятельности ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» за 2021-2024 гг. (составлено автором на основе приложения)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Изменение показателя 2022 к 2021 гг. | | Изменение показателя 2023 к 2022 гг. | | Изменение показателя 2024 к 2023 гг. | |
| тыс.руб. | ± % | тыс.руб. | ± % | тыс.руб. | ± % |
| Выручка | 3 217 | 64 | 4 039 | 49 | -5 272 | -43 |
| Расходы по обычным видам деятельности | 3 117 | 65 | 2 556 | 32 | -4 695 | -45 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 100 | 5 | 1 483 | 180 | -577 | -29 |
| Прочие доходы и расходы кроме процентов к уплате | -439 | -107 | -19 | -63 | 26 | 53 |
| EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) | -375 | -47 | 1 515 | 546 | -628 | -44 |
| Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее | 75 | 41 | 46 | 18 | -245 | -80 |
| Чистая прибыль (убыток) | -414 | -98 | 1 418 | 15 644 | -306 | -21 |

Анализируя финансовые результаты компании за 2021-2024 гг., можно сделать вывод о том, что существуют и положительные и отрицательные тенденции: начальный этап (2021-2023 гг.) показывает устойчивый рост выручки (с 5 022 до 12 278 тыс. руб.), что оказало совокупный прирост в 144%. Наиболее интенсивный рост наблюдался в 2022 году (+64% до 8 239 тыс. руб.), в то время как в 2023 году показатель снизился на 49%. В 2024 году выручка сократилась на 43% (7 006 тыс.руб.). Резкое падение выручки может быть связано с рядом факторов: снизился спрос на услуги, которая компания предоставляет, компания потеряла ключевых клиентов или маркетинговая стратегия компании оказалась недостаточно эффективна. Стоит отметить, что даже после снижения выручки в 2024 году, она все равно осталась на 40% выше исходного уровня 2021 года.

Логично сопровождали рост выручки расходы по обычным видам деятельности в 2023 году: они увеличились на 10 497 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом. В 2024 году компания сократила свои расходы на 44,72% (5 802 тыс. руб.) несмотря на снижение доходов. Скорее всего были приняты меры по оптимизации затрат, но это не компенсировало падение выручки. Как следствие, прибыль от продаж в 2024 году на 32,4% меньше, чем в 2023 году (снизилась с 1 781 до 1 204 тыс. руб.)

Положительное влияние на финансовый результат в 2024 году оказало сокращение прочих доходов и расходов, исключая проценты к уплате на 53,06% (с -49 до -23 тыс. руб.). Однако прибыль до уплаты процентов и налогов (показатель EBIT) снизился на 31,81% по сравнению с 2023 годом, что подтверждает общую негативную тенденцию.

Анализ соотношения показателей чистой прибыли и выручки выделяет следующие закономерности: в 2022 году рост выручки на 64% процента сопровождался падением прибыли, что указывает на резкое увеличение затрат или на вынужденное снижение цен. Динамика выручки и чистой прибыли компании показана на рисунке 2:

Рисунок 2 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» за 2021-2024 гг., тыс. руб. (составлено автором)

Исходя из данных по о динамики выручки и чистой прибыли за 2021-2024 гг., стоит отметить, что такая динамика показателей может быть связана с изменениями в деятельности компании. Например, в 2023 году происходит рост чистой прибыли и, соответственно выручки, в то время как 2024 год показывает резкое сокращение выручки на 43% по сравнению с предыдущим годом, однако чистая прибыль в том же 2024 году демонстрирует устойчивость и разница между показателями чистой прибыли за 2023 и 2024 год не такая большая как разница между показателями выручки за этот же период времени. Стоит отметить факт сохранения высокой прибыльности компании при сокращении объемов продаж, это так же может являться следствием после изменений в деятельности компании.

Компания демонстрирует сложную, но в целом положительную динамику рентабельности. Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства показана на рисунке 3:

Рисунок 3 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» за 2021-2024 гг., тыс. руб. (составлено автором)

В 2021 году наблюдается равенство показателей, что говорит о стабильной, хоть и не высокой эффективности бизнеса. За весь анализируемый период рентабельность производства выросла в 2,4 раза (с 8,4 % в 2021 до 20,4% в 2024), рентабельность продаж увеличилась в 1,9 раз (с 8,4% в 2021 до 16% в 2024). Наибольший рост обоих показателей пришелся на 2023 год (16,5% — рентабельность производства, 11,6% — рентабельность продаж). Можно с уверенностью отметить, что компания эффективно провела мероприятия по улучшению ценовой политики, снижению себестоимости или оптимизации структуры продаж, так как в целом за трехлетний период (2022-2024 гг.) компания повысила показатель ROS в 160 раз.

Далее была проведена оценка показателей финансово-хозяйственной деятельности компании, а именно динамика показателей рентабельности, деловой активности и ликвидности за 2021-2024 гг. Результат оценки отображён в таблице 8.

Таблица 8 – Система показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», коэффициент. (Динамика показателей рентабельности) (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31 декабря 2021 года. | На 31 декабря 2022 года. | На 31 декабря 2023 года. | На 31 декабря 2024 года. |
|  |
| Динамика показателей рентабельности | | | | |  |
| Общая рентабельность совокупного капитала | 61,2% | 0,7% | 55,2% | 29,8% |  |
| Чистая рентабельность совокупного капитала | 61,2% | 0,7% | 55,2% | 29,8% |  |
| Общая рентабельность собственного капитала | -276% | -3,3% | 123% | 49,2% |  |
| Чистая рентабельность собственного капитала | -276% | -3,3% | 123% | 49,2% |  |
| Общая рентабельность производства | 8,4% | 0,1% | 13,6% | 19,3% |  |
| Чистая рентабельность производства | 8,4% | 0,1% | 13,6% | 19,3% |  |
| Рентабельность продаж (чистая прибыль/выручку) | 8,4% | 0,1% | 11,6% | 16% |  |
| Рентабельность продукции | 8,8% | 0,1% | 13,6% | 19,3% |  |

Рентабельность совокупного капитала – общая (прибыль до налогообложения/ средний совокупный капитал) и чистая (чистая прибыль/средний совокупный капитал), совпадают, так как налоги на предприятии минимальны. Общие и чистые показатели совпадают из-за того, что в балансе компании строка 2330 «Проценты к уплате» не содержит значений за весь анализируемый период, а строка 24410 «Налоги и прибыль» содержит небольшие суммы (184-305 тыс. руб.) которые уже учтены в чистой прибыли (строка 2400). Проведенный анализ показателей рентабельности за период 2021-2024 гг. показывает нестабильность в эффективности использования капитала при устойчивом улучшении операционных результатов. В 2022 году рентабельность капитала снизилась до 0,74%, а рентабельность продаж составила всего лишь 0,1%. Это могло быть вызвано ростом расходов при недостаточном увеличении выручки. Если говорить об операционной рентабельности на анализируемый период, то можно выявить ее рост. Он может быть связан с такими факторами как проведение улучшения политики управления затратами, улучшение структуры производства и продаж. Текущее положение компании является положительным по сравнению со спадом в 2022 году. В 2024 году показатели рентабельности продаж составили 16%, а продукции 19,32%, также стоит отметить устой чивую рентабельность капитала – 29,8%.

Сравнительный анализ показателей деловой активности компании дает понять, что за период 2021-2024 гг. произошли существенные изменения в эффективности использования ресурсов. Динамика показателей деловой активности представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Система показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», коэффициент. (Динамика показателей деловой активности) (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31 декабря 2021 года. | На 31 декабря 2022 года. | На 31 декабря 2023 года. | На 31 декабря 2024 года. |
|  |
| Динамика показателей деловой активности | | | | |  |
| Общая капиталоотдача | 7,27 | 6,8 | 4,75 | 1,86 |  |
| Фондоотдача | - | - | - | - |  |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31 декабря 2021 года. | На 31 декабря 2022 года. | На 31 декабря 2023 года. | На 31 декабря 2024 года. |
|  |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | 7,27 | 6,8 | 4,75 | 1,86 |  |
| Оборачиваемость оборотных активов, дни | 49,5 | 53,1 | 76,8 | 195,7 |  |
| Коэффициент оборачиваемости запасов | - | - | - | - |  |
| Оборачиваемость запасов, дни | - | - | - | - |  |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 1255,5 | - | 11,6 | 2,03 |  |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни | 0,29 | - | 31,5 | 179,8 |  |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 5,95 | 5,36 | 8,61 | 4,73 |  |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни | 60,5 | 67,2 | 41,8 | 76,3 |  |
| Оборачиваемость банковских активов | - | - | - | - |  |
| Оборачиваемость собственного капитала | -32,8 | -30,5 | 10,6 | 3,07 |  |

В 2021 году компания показывала высокую оборачиваемость совокупного капитала и оборотных активов (7,27), операционный цикл при этом составлял 49,5 дней. Если оценивать показатели 2024 года, то период в 49,5 дней увеличился до 195,7 дней, что означает примерно четырёхкратное замедление операционного цикла. Пи этом динамика оборачиваемости кредиторской задолженности показывает нелинейную тенденцию: в 2023 году наблюдались улучшения (показатель 2022 года снизился с 67,2 дня до 41,8), однако в 2024 году увеличился и стал 76,3 дня. Ухудшение данных показателей может быть связано с финансовыми трудностями контрагентов или с неэффективной кредитной политикой компании.

Если говорить о показателе оборачиваемости капитала, то его отрицательные значения в 2021-2022 гг. (-32,8 и -30,5) стали положительными к 2023 году – 10,6, что может говорить об укреплении финансовой устойчивости компании, но также свидетельствует о снижении эффективности использования собственных средств.

Проведя сравнительный анализ ликвидности и финансовой устойчивости, выполненный на основе данных за период с 2021 по 2024, можно сделать вывод о существенных изменениях в положении предприятия с точки зрения финансов. Динамика показателей ликвидности показана в таблице 10:

Таблица 10 – Система показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», коэффициент. (Динамика показателей ликвидности) (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31 декабря 2021 года. | На 31 декабря 2022 года. | На 31 декабря 2023 года. | На 31 декабря 2024 года. |
|  |
| Динамика показателей ликвидности | | | | |  |
| Собственные оборотные средства (млн. руб.) | -153 | -270 | 1 158 | 2 279 |  |
| Доля собственных оборотных средств в активах-нетто, % | -22,1 | -22,3 | 44,8 | 60,6 |  |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,82 | 0,82 | 1,81 | 2,54 |  |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,82 | 0,82 | 1,81 | 2,54 |  |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,81 | 0,3 | 1,07 | 0,21 |  |

Продолжение таблицы 10

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31 декабря 2021 года. | На 31 декабря 2022 года. | На 31 декабря 2023 года. | На 31 декабря 2024 года. |
|  |
| Коэффициент концентрации собственного капитала | -0,22 | -0,22 | 0,45 | 0,61 |  |
| Коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств | -5,52 | -5,52 | 1,23 | 0,65 |  |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами | - | - | - | - |  |
| Коэффициент автономии | -0,22 | -0,22 | 0,45 | 0,61 |  |
| Коэффициент финансовой зависимости | 1,22 | 1,22 | 0,55 | 0,39 |  |

Так, изначально, в 2021 году, положение компании можно было оценивать как очень уязвимое. На это указывают отрицательные показатели её оборотных средств, равные -153 млн рублей, а также чрезвычайно низкое значение коэффициента ликвидности. Также, быстрая и текущая ликвидность, были очень далеки от нормы, равной 1,5-2,5. Их показатель на уровне 0,82, позволяет сделать вывод о наличии высокого риска неплатежеспособности организации. Коэффициент автономии, равный -0,22, вызывал тревожные опасения. К таким же выводам приводит экстремальный показатель соотношения заемных средств к имеющемуся у компании капиталу. Его значение равное -5,52, показывает, что бизнесу жизненно необходимы средства, получаемые извне, или, иначе говоря, внешнее финансирование.

Тем не менее, к 2024 году, ситуация кардинально улучшается. Уровень имеющихся у компании оборотных средств поднялся до значения в 2 279 млн рублей, а их процент в активах составляет 60,6%, что является показателем здорового уровня. Показатель текущей и быстрой ликвидности, ранее вызывавший тревожные опасения, теперь находится в норме и даже несколько превышает её. Его значение составляет 2,54. Также улучшения произошли в финансовой устойчивости рассматриваемой организации. Так, показатель коэффициента автономии поднялся до отметки в 0,61, что является нормой, определённой как значение большее 0,5. Глядя на соотношение заемных средств к собственным, равное 0,65, можно сделать вывод о том, что в структуре финансирования большую долю занимает собственный капитал.

В тоже время динамика абсолютной ликвидности наводит на некоторые вопросы. В 2021 этот показатель составлял 0,81, при норме 0,2-0,5. Такое его значение наглядно демонстрировало избыток денежной массы. Однако, к 2024 году, это значение снизилось до 0,21, являющегося нижней границей норматива. Такое снижение может указывать на уменьшение степени консервативности компании в политике управления ликвидностью. Однако стоит отметить, что если внимательнее присмотреться к росту коэффициентов текущей и быстрой ликвидности, происходившему в период с 2023 по 2024 года, то можно сделать вывод о неоптимальном использовании оборотных активов, происходящем при “замораживании” излишних средств в оборотном капитале.

Также необходимо с особым вниманием рассмотреть изменения, происходящие в структуре капитала. Если в период с 2021 года по 2022 год компания практически полностью зависела от кредитных средств и работала только счёт них, о чём свидетельствуют отрицательные показатели, то к 2024 её положение разительно изменилось в лучшую сторону. Компания стала более устойчивой с точки зрения финансов. Такой вывод можно сделать, глядя на преобладание собственного капитала, а также снижение финансовой зависимости. Значение финансовой зависимости снизилось до 0,39, что ниже нормы, определённой как 0,5.

Негативная динамика в 2024 году (сокращение выручки, замедление оборачиваемости активов) вероятно связана с прекращением маркетинговой компании. Одним из типичных последствий является увеличение срока погашения дебиторской задолженности, что может говорить об ухудшении качества клиентской базы.

Поведенный анализ демонстрирует наглядно, что маркетинговая активность для компании является важным фактором для развития и удержании позиций на рынке, так как ее отсутствие, несмотря на сохраняющуюся операционную эффективность, может привести к потере рыночных позиций [21].

## **2.2 Анализ действующей системы отбора кадров на предприятии**

На сегодняшний день компания ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» имеет полный штат сотрудников и не занимается наймом по трудовому договору. Однако ведется активный поиск сотрудников по договору гражданско-правового характера (ГПХ) – соглашение, по которому исполнитель выполняет определенную работу или услугу без трудовых отношений, а заказчик оплачивает результат [4]. Выбор найма по ГПХ обусловлен тем, что компания предоставляет широкий спектр услуг, для выполнения которых требуются специалисты разной направленности. Также существует определенная специфика в оказании услуг, что подразумевает индивидуальность запросов заказчика и, как следствие, формирование пула сотрудников на уникальный случай каждого клиента.

Стоит отметить, что договор ГПХ также является наиболее оптимальным решением для ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», так как многие специалисты-соискатели территориально находятся в других городах, вариант с релокацией является ресурсозатратным.

Процедура поиска и найма сотрудника по договору ГПХ в компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» проходит по этапам, перечисленным в таблице 11:

Таблица 11 – Процедура поиска и найма сотрудника в компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап № | Наименование этапа | Описание |
| 1 | Формирование профиля должности | Формируется профиль должности соискателя исходя из запрошенной клиентом компании услуги: сфера деятельности, компетенция. На основании этих данных формируется вакансия для размещения на интернет-ресурсах. |
| 2 | Размещение вакансии | На актуальной для данной вакансии интернет-платформе (HeadHunter, Авито Работа, JOB) публикуется объявление о поиске сотрудника. В вакансии указывается вся необходимая информация (описание проекта, заработная плата, требования к соискателю и т.д.). |
| 3 | Работа с откликами | Руководитель вместе с менеджером проекта совместно анализируют откликнувшихся на вакансию соискателей, выбирают наиболее подходящую кандидатуру. |
| 4 | Собеседование | Руководитель проводит краткое собеседование с соискателем, проектный менеджер изучает его портфолио |
| 5 | Тестовое задание для соискателя | Менеджер проекта формирует тестовое задание и направляет его соискателю, обговаривая специфику и сроки выполнения. |
| 6 | Заключение договора ГПХ | Заключительный этап найма, при условии удовлетворительного прохождения всех предыдущих этапов руководитель и соискатель заключают договор. |

Анализируя процесс системы отбора кадров в компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» можно отметить, что при отборе существует этапность и процесс хорошо организован: этапы последовательны (от формирования профиля должности до заключения договора), отсутствует хаотичность. При поиске кандидатов используются современные и актуальные платформы (HeadHunter, JOB), что обеспечивает привлечение компетентных специалистов для сотрудничества, так как для размещения резюме на данных платформах предусмотрены функции подтверждения квалификации. При анализе откликов присутствует коллегиальность в принятии решений: руководитель и менеджер проекта делают это вместе, соответственно, снижаются риски субъективности при отборе. Важным аспектом является наличие тестового задания для соискателя, что позволяет оценить его реальные навыки и компетенцию.

**3 Направление развития системы отбора кадров в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН»**

## **3.1 Мероприятия по развитию системы отбора кадров в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН»**

В ходе анализа используемой системы отбора кадров на предприятии ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» было обнаружено, что, несмотря на структурированность процесса, существует и ряд недостатков, которые могут повлиять на качество принимаемых кадровых решений. К ним относятся: отсутствие предварительного скрининга соискателей, ограниченный формат собеседования, отсутствие конкретных параметров оценки портфолио соискателя, отсутствие этапа адаптации.

Рассмотрим каждый недостаток системы подбора персонала более подробно:

Отсутствие предварительного скрининга соискателей.

В компании технически пропущен один из первых важных этапов – первичного отбора кандидатов, указанный в первой главе работы. Это приводит к неэффективному распределению времени руководителя, который напрямую занимается подбором персонала. Отсутствует фильтрация кандидатов на ранней стадии, соответственно, данная стадия занимает гораздо больше времени. Например, при разборе вакансии с большим количеством откликов, руководитель связывается с каждым соискателем, проводя интервью. Большая часть соискателей оказывается неподходящей: не соответствуют зарплатные ожидания, график работы или условия. Следовательно, эти кандидаты не переходят на следующий этап отбора, но времени на интервью с ними потрачено столько же, сколько и на потенциального сотрудника компании, который подходит по всем критериям вакансии и в котором заинтересована компания.

Отсутствие конкретных параметров оценки соискателя.

При отсутствии четких критериев оценки резюме или портфолио соискателя может возникать проблема принятия решения в приеме кандидата на работу. Так как в компании при найме сотрудников задействовано 2 человека, которые по отдельности оценивают навыки соискателя (например, руководитель оценивает soft skills, а менеджер проекта оценивает hard skills кандидата), они могут не сойтись во мнениях. В результате подходящий кандидат может быть отвергнут, что ведет к продолжению поиска и расходов ресурсов компании.

Ограниченный формат собеседования.

Эффективность собеседования руководителя с кандидатом имеет следующие недостатки: оно проводится в формате диалога, без кейсов для соискателя, которые могли бы помочь в определении его коммуникативных навыков, которые являются важным аспектом при работе в сфере консалтинга.

Отсутствие этапа адаптации.

Несмотря на то, что сотрудники нанимаются по договору ГПХ, они напрямую участвуют во внутренних процессах компании. Исходя из анализа можно увидеть, что последним этапом является заключение договора, этапа адаптации сотрудника не предусмотрено. Отсутствие данного этапа может повлиять на продуктивность нового сотрудника, например снизить ее в первые время работы и, как следствие, повлиять на результат оказываемой им услуги клиенту.

Стоит отметить, что недостатком системы отбора также является использование исключительно традиционных методов подбора персонала. Исходя из анализа подбора персонала в компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», можно сделать вывод о том, что задействованы такие традиционные методы как активный и пассивный рекрутинг. Они могут быть более привычными, но менее эффективными для рекрутинга, особенно для подбора персонала в консалтинговую компанию (IT-специалисты, аналитики, маркетологи) [15]. Использование инновационных методов могло бы значительно улучшить эффективность мероприятий по подбору персонала в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН».

Исходя из анализа компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» четко прослеживается влияние маркетинговых мероприятий на ее деятельность: в 2022 году была проведена маркетинговая компания, улучшившая показатели компании. На сегодняшний день наблюдается снижение продаж и ухудшение позиций на рынке, возникает потребность в возобновлении маркетинговых мероприятий. В штабе компании отсутствует маркетинговый отдел, поэтому необходимо нанять специалиста-маркетолога. Опыт сотрудничества по договору ГПХ с добавлением инновационных методов подбора персонала поможет не расширять штаб и эффективнее распределить ресурсы, однако компания также может обратиться в HR-агентство или расширить штаб, наняв нового сотрудника и создав отдел маркетинга. Также компания может обратиться в маркетинговое агентство за услугой, не привлекая сотрудника в компанию. Рассмотрим три варианта решения маркетингового вопроса в компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» и, сравнив их, выберем наиболее оптимальный для компании:

1. Добавление инновационных методов

В рамках данного варианта предлагается использовать автоматизированный скрининг резюме с помощью искусственного интеллекта, геймификацию в тестированиях для оценки навыков кандидатов, цифровые платформы для анализа профессиональных компетенций кандидатов. Неоспоримым преимуществом данного варианта является добавление полноценного первичного отбора в процедуру поиска и найма сотрудников, а также исключение фактора субъективности на этом этапе [32].

Автоматизированный скрининг резюме включает в себя внедрение автоматического анализа резюме с помощью искусственного интеллекта, например, система сразу будет применять фильтрацию по критериям (опыт работы, уровень образования, зарплатные ожидания кандидата), ранжировать кандидатов по степени соответствия профилю должности и «отсеивать» ботов или случайных соискателей. Для реализации подойдёт сотрудничество с такой российской системой как «Хантфлоу» – рекрутинговая система, способная интегрироваться с платформами для публикации вакансий.

К стандартному процессу собеседования подключается геймификация – кандидаты проходят интерактивные задания, проверяющие их навыки. Система оценки навыков с помощью геймифицированных кейсов «TalentTech» также подойдет для сотрудничества и внедрения данной инновации.

Также компания ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» может воспользоваться услугами сервисов по проведению видеоинтервью с помощью искусственного интеллекта (Xenia AI) – с его помощью можно ускорить процесс найма, а сохраненные видео- и аудиозапись позволят проанализировать поведение соискателя на интервью при необходимости.

1. Найм нового сотрудника

Альтернативным решением является создание штатной позиции маркетолога, данный вариант подразумевает найм сотрудника с использованием существующей процедуры поиска и найма сотрудников в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», только оформление сотрудника будет осуществляться не по договору ГПХ, а по трудовому договору. В этом случае потребуется разработка четкой и подробной должностной инструкции, работа с интернет-платформами для поиска соискателей, проведение отбора, оформление по ТК с испытательным сроком, оформление соцпакета, создание рабочего места для нового сотрудника. Также к затратам будут относиться заработная плата сотрудника и налоги.

1. Услуги маркетингового агентства

Аутсорсинг маркетинговых задач агентству позволит сотрудничать с профессионалами в сфере маркетинга без долгосрочных обязательств. Агентство берет на себя выполнение KPI, качественно продуманные и реализуемые маркетинговые мероприятия, а компания экономит на оборудовании и налогах.

## **Оценка эффективности предложения мероприятий**

Ознакомившись с предложенными вариантами решения маркетингового вопроса в компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», была проведена оценка рисков каждого варианта (добавление инновационных методов, найм нового сотрудника, услуги маркетингового агентства), в ходе которой были выявлены наиболее вероятные типы риска и проведена оценка их влияния, а также выявлены возможные последствия и способы их минимизации. Вероятность риска имеет градацию от показателя «низкая» до показателя «высокая», где «низкая» – от 0 до 25%, «средняя» – от 25 до 50% и «высокая» – от 50 до 100% включительно.

В таблице 12 указаны риски и их оценка для варианта №1 «Добавление инновационных методов».

Таблица 12 – Оценка рисков варианта №1 «Добавление инновационных методов» (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип риска | Вероятность | Возможные последствия | Способы минимизации |
| Несоответствие квалификации специалиста | Средняя | Неэффективные кампании, потеря бюджета | Трехэтапный отбор: анализ портфолио, тестовое задание, адаптационный период |
| Прерывание сотрудничества | Высокая | Срыв сроков реализации маркетингового плана | Работа с несколькими специалистами, детализированный договор |
| Утечка информации | Средняя | Потеря конкурентных преимуществ | Поэтапное раскрытие информации о компании |
| Невыполнение KPI | Средняя | Финансовые потери | Прогрессивная система оплаты труда (30% аванс, 70% по результатам) |

Продолжение таблицы 12

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип риска | Вероятность | Возможные последствия | Способы минимизации |
| Проблемы с налоговой | Низкая | Штрафы и пени | Детализированное оформление договора ГПХ с бухгалтером |

В таблице 13 указаны риски и их оценка для варианта №2 «Найм нового сотрудника».

Таблица 13 – Оценка рисков варианта №2 «Найм нового сотрудника» (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип риска | Вероятность | Возможные последствия | Способы минимизации |
| Ошибка в подборе | Высокая | Длительный неэффективный период, увольнение | Длительный испытательный срок |
| Адаптационный период | Высокая | Низкая продуктивность на начальных этапах работы | Четкий план ввода в должность |
| Ошибка в подборе | Высокая | Длительный неэффективный период, увольнение | Длительный испытательный срок |
| Адаптационный период | Высокая | Низкая продуктивность на начальных этапах работы | Четкий план ввода в должность |
| Текучесть кадров | Средняя | Потери на повторном отборе и обучении | Система мотивации, социальный пакет |
| Конфликт с коллективом | Средняя | Снижение общей продуктивности | Психологическое тестирование при найме |
| Закрепление знаний | Высокая | Потери при увольнении сотрудника | Система документирования процессов |

В таблице 14 указаны риски и их оценка для варианта №3 «Услуги маркетингового агентства».

Таблица 14 – Оценка рисков варианта №3 «Услуги маркетингового агентства» (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип риска | Вероятность | Возможные последствия | Способы минимизации |
| Недостаточное погружение в специфику бизнеса | Высокая | Неэффективные кампании, потеря бюджета | Выбор специализированного агентства, назначение куратора |
| Шаблонные решения | Средняя | Низкая дифференциация от конкурентов | Конкурс идей среди нескольких агентств, креативные брифы |
| Недостаточное погружение в специфику бизнеса | Высокая | Неэффективные кампании, потеря бюджета | Выбор специализированного агентства, назначение куратора |
| Шаблонные решения | Средняя | Низкая дифференциация от конкурентов | Конкурс идей среди нескольких агентств, креативные брифы |
| Скрытые расходы | Средняя | Превышение бюджета | Детализированный договор с фиксированной стоимостью |
| Конфликт интересов | Низкая | Работа на конкурентов | Эксклюзивный договор на нишу |
| Потеря времени | Средняя | Задержки в реализации | Указанные сроки в договоре, система штрафов |

В ходе оценки рисков были выявлены финансовые последствия рисков для каждого варианта решения маркетингового вопроса компании. Результат оценки финансовых последствий отображен в таблице 15.

Таблица 15 – Финансовые последствия риска (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Максимальные потенциальные потери | Вероятность реализации рисков |
| Инновационные методы (ГПХ) | 80-150 тыс. руб. (2-3 месяца неэффективной работы) | 45-60% |
| Найм сотрудника | 360-770 тыс. руб. (затраты на подбор, зарплата за 3-4 месяца) | 65-80% |
| Маркетинговое агентство | 250-400 тыс. руб. (неэффективные кампании, затраты на поиск нового подрядчика) | 50-65% |

Максимальные потенциальные потери показывают наибольший ущерб, который понесет компания в случае реализации риска [2]. В таблице указаны финансовые потери для каждого варианта: в случае с внедрением инновационных методов в найм по договору ГПХ возникает риск неэффективной работы сотрудника в течении 2-3 месяцев. К указанным затратам относятся затраты на внедрение, потеря компанией потенциальной прибыли при том условии, что внедрение новых методов не дало ожидаемых результатов, а также косвенные издержки (при адаптации к изменениям в компании может снизиться продуктивность). В такой ситуации компания может терять около 40-50 тысяч рублей ежемесячно (снижение продаж, перерасход бюджета), таким образом, за 2-3 месяца накапливается сумма в 80-150 тысяч рублей.

При найме нового сотрудника к рискам также относится и заработная плата сотрудника, не оправдавшего ожидания компании: потери в этом случае состоят из подбора (50-100 тыс. руб.), адаптации (20-50 тыс. руб.), заработной платы (80-130 тыс.руб.) и поиска замены ушедшему сотруднику (50-100 тыс. руб. включая увольнение).

К рискам в варианте с маркетинговым агентством относится неэффективная рекламная компания и затраты на поиск нового сотрудника [12]. Потерями являются оплата услуг агентства (100-200 тыс. руб. в месяц), низкая конверсия (потери из-за неудачной рекламной компании) – 50-100 тыс. руб. и поиск нового маркетингового агентства (50-100 тыс. руб.). Исходя из этих данных, в таблице указан усредненный диапазон 250-400 тыс.руб.

Далее, на основе всего анализа была составлена сравнительная таблица рисков, для выявления наименьшего и, соответственно, для выявления наиболее подходящего варианта для ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН». Данная таблица представлена ниже под номером 16.

Таблица 16 – Сравнительная таблица рисков (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр оценки | Инновационные методы | Найм сотрудника | Маркетинговое агентство |
| Максимальные потенциальные потери | 80-150 тыс. руб. | 360-770 тыс. руб. | 250-400 тыс. руб. |
| Вероятность реализации рисков | 45-60% | 65-80% | 50-65% |
| Возможность быстрой замены | Высокая | Низкая | Средняя |
| Влияние на текущие процессы | Минимальное | Значительное | Среднее |
| Длительность восстановления | 1-2 недели | 2-4 месяца | 1-2 месяца |

Исходя и анализа рисков предложенных вариантов, можно сделать вывод о том, что вариант №1 «Добавление инновационных методов» является наиболее привлекательным для компании, так как, исходя и данных таблиц анализа, он имеет наименьшие финансовые потери, является более адаптируемым и гибким (речь идет о изменениях на рынке и маркетинговой активности предприятия). Также этот вариант позволяет сохранить контроль над бизнес-процессами в большей степени, чем остальные предложенные варианты.

Рассмотрим первый вариант с детализацией экономических и операционных последствий на основании проведенного финансового анализа и оценки рисков – добавление инновационных методов.

Годовой бюджет данного варианта составляет 540 тыс. руб. (7,7% от текущей выручки компании, которая за 2024 год составила 7 006 тыс. руб.). Структура затрат представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Структура затрат вариант №1 «Добавление инновационных методов» (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья расходов | Сумма (руб.) | Доля в бюджете | Характер затрат |
| Подбор специалиста | 20 000 | 3,7% | Инвестиционные |
| Вознаграждение по ГПХ | 480 000 | 88,9% | Операционные |
| Инструменты аналитики | 25 000 | 4,6% | Инвестиционные |
| Система геймификации | 15 000 | 2,8% | Инвестиционные |
| Итого | 540 000 | 100% |  |

Для реализации компания может использовать такие источники финансирования как денежные средства и оборотные активы: на 31 декабря 2024 года компания имеет 309 000 рублей. Эту сумму можно использовать для покрытия первоначальных инвестиций: подбор специалистов – 20 000 руб., вознаграждение по ГПХ за первый месяц работы – 40 000 руб., внедрение инструментов аналитики – 25 000 руб. Оборотные активы в размере 3 449 тыс. руб. на 2024 год также могут быть использованы без ущерба для основной деятельности. Следовательно, данный вариант не имеет необходимости в кредитовании, что оставляет кредиторскую задолженность на уровне 1 480 тыс. руб.

Далее проводим расчет эффективности: прогнозируемый рост выручки 15-20%, на этом основании составлена таблица 18.

Таблица 18 – прогнозируемый рост выручки вариант №1 «Добавление инновационных методов» (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Базовый уровень (2024 год) | Прогноз (+15%) | Прогноз (+20%) |
| Выручка (руб.) | 7 006 000 | 8 057 000 | 8 407 000 |
| Прирост выручки (руб.) | - | 1 051 000 | 1 401 000 |
| Затраты на маркетинг | - | 540 000 | 540 000 |
| Чистый прирост | - | 511 000 | 861 000 |

Для расчета эффективности также используется показатель ROI (Return On Investment) – данный показатель измеряет прибыльность вложений и показывает, сколько прибыли мы получим от вложенных средств [29]. Расчёт был произведен по формуле: ROI = (Чистая прибыль от инвестиций/Сумма инвестиций) \* 100%. Таким образом, при росте выручки на 15% прирост выручки составит 1 051 тыс. руб., затраты – 540 тыс.руб., чистая прибыль – 511 тыс. руб. и показатель ROI будет равен 94,6%. Следовательно, на каждый вложенный рубль компания получает 0,95 рублей чистой прибыли. При росте выручки на 20%: прирост выручки 1 401 тыс. руб., чистая прибыль – 861 тыс.руб., показатель ROI – 159,4%. При росте выручки на 20% каждый рубль инвестиций приносит 1,59 руб. чистой прибыли, что свидетельствует о высокой эффективности инвестиций.

При расчете срока окупаемости были получены следующие данные: при 15% среднемесячный прирост прибыли составил примерно 42 600 руб./мес. (511 000 тыс. руб./12 мес.), при 20% – 71 800 тыс. руб. (861 000 тыс. руб./ 12 мес.). Таким образом, минимальный срок окупаемости составляет примерно 7,6 месяцев, а максимальный – 12,7 месяцев. На сроки окупаемости могут влиять сезонность и эффективность подобранных специалистов.

На основе вычислений была составлена таблица сценариев, представленная под номером 19.

Таблица 19 – Сценарии варианта №1 «Добавление инновационных методов» (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сценарий | Месячный прирост (руб.) | Срок окупаемости (мес.) |
| Оптимистичный | 85 000 | 6,4 |
| Базовый | 42 600-71 800 | 7,6-12,7 |
| Пессимистичный | 30 000 | 18 |

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что для компании с текущим уровнем выручки и потребностью в быстром результате данный вариант является оптимальным выбором. Внедрение инновационных методов в уже существующий способ найма способно увеличить рост продаж на 15-20% с сохранением стабильности минимальным рисками.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выпускная квалификационная работа была посвящена исследованию системы отбора персонала на малом предприятии и внедрению инновационных систем отбора на малом предприятии ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН». Малому бизнесу сегодня особенно трудно находить у удерживать сотрудников из-за нехватки ресурсов и высокой конкуренции за кадры. Поэтому важно адаптировать и актуализировать методы подбора персонала для небольших предприятий. Целью работы являлось изучение действующей системы отбора кадров и рекомендаций по ее совершенствованию. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: исследованы теоретические основы отбора персонала, проанализированы особенности управления кадрами в малом бизнесе, выявлены проблемы в системе отбора ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», предложены мероприятия по ее развитию.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты системы отбора кадров в малом бизнесе. Сотрудники – главный ресурс компании, особенно если она небольшая. Их эффективный отбор способствует снижению текучести кадров, минимизации рисков и увеличению конкурентоспособности компании. В главе были подробно описаны и исследованы традиционные и инновационные методы отбора персонала, их специфика, область применения и эффективность. В ходе исследования выяснилось, что инновационные методы обладают рядом преимуществ, например, смартстаффинг, AI-рекрутинг и геймификация имеют объективность оценки, доступ к скрытому рынку труда и более актуальный подход для соискателя. Хотя методы являются актуальными и эффективными, стоит понимать, что внедрение инноваций в малый бизнес должно быть максимально адаптировано для конкретной компании, так как малый бизнес специфичен из-за ограниченных ресурсов и упрощенной организационной структуры по сравнению с крупным предприятием.

Вторая глава включает в себя организационно-экономическую характеристику и анализ системы отбора кадров в малом предприятии ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», проанализирована деятельность компании за 2021-2024 года. В ходе анализа была выявлена нестабильность финансовых показателей, например, сокращение выручки на 43% в 2024 году (7 006 тыс. руб.) по сравнению с 2023 годом (12 278 тыс. руб.), увеличение и снижение чистой прибыли в период 2022-2024 гг. (9 тыс. руб. в 2022, 1 427 тыс.руб. в 2023, 1 121 тыс. руб. в 2024). Также наблюдается рост рентабельности продаж за этот же период, в 2022 год рентабельность составляла 0,1%, в то время как показатель рентабельности в 2024 году – 16%. Проведенный анализ системы отбора кадров в малом предприятии ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» показал, что компания использует пассивный и активный рекрутинг при найме. Данные методы являются традиционными, соответственно систему найма можно улучшить и сделать более актуальной. Анализ также показал недостатки системы отбора кадров в ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН»: в системе выражен ограниченный формат собеседования, отсутствует предварительный скрининг кандидатов и этап адаптации сотрудника.

В третьей главе были предложены три мероприятия по развитию системы отбора кадров в компании ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», каждое из который было оценено с точки зрения рисков. В результате анализа и оценки рисков был выбран вариант №1 – внедрение инновационных систем отбора в уже существуй на предприятии процесс найма. В данном варианте используются такие инновационные методы как геймификация, а также AI-рекрутинг. Этот способ развития системы отбора кадров был экономически обоснован финансовым анализом и анализом рисков. Такие ключевые показатели, как годовой бюджет (540 тыс.руб., что составляет 7,7% от выручки компании за 2024 год), показатель ROI (от 94 до 154%), срок окупаемости (от 64 до 12,7 месяцев), чисты прирост прибыли (511-861 тыс. руб.) показывают этот вариант как экономически выгодный. Сравнительный анализ рисков показал, что максимальные потенциальные потери в денежном выражении 80-150 тыс. руб. в 2-5 раз меньше, чем в альтернативных предложенных вариантах, есть возможность быстрой замены специалиста, а вероятность реализации рисков ниже альтернативных вариантов на 5-35% (в данном варианте вероятность составляет 45-60%). Также стоит отметить, что вариант внедрения инноваций оказывает минимальное влияние на текущие бизнес-процессы компании. Также был составлен сценарный анализ и выработана система управления рисками.

Таким образом, предложенный вариант является наиболее актуальным и экономически выгодным для малого предприятия ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН», сочетание существующего привычного подхода к найму персонала с инновационными методами поможет компании не только сохранит финансовую устойчивость, но и повысит эффективность HR-процессов.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. 10 этапов подбора персонала, которые помогут избежать ошибок // Официальный сайт ЦПБ "Руно". URL: https://cpb-runo.ru/news/staff/10-etapov-podbora-personala-kotorye-pomogut-izbezhat-oshibok/ (дата обращения: 17.04.2025).
2. Вероятная максимальная потеря: определение и способы расчёта // Новостной портал Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/p/probable-maximum-loss-pml.asp (дата обращения: 11.05.2025).
3. Гайд по методам подбора персонала // Официальный сайт Profi-soft.kz. URL: https://profi-soft.kz/articles/gayd-po-metodam-podbora-personala-kakoy-vybrat-v-2023-godu/ (дата обращения: 06.04.2025).
4. Договор ГПХ с физическим лицом // Официальный сайт Контур.Экстерн. URL: https://kontur.ru/extern/spravka/489-otlichie\_gph\_ot\_trudovogo\_dogovora (дата обращения: 22.04.2025).
5. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. - 15-е изд., перераб. и доп. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 313 с.
6. Интеграция искусственного интеллекта в HR-процессы и подбор персонала // Официальный сайт РБК. URL: https://companies.rbc.ru/news/vdt1H9RANd/integratsiya-iskusstvennogo-intellekta-v-hr-protsessyi-i-podbor-personala/ (дата обращения: 04.06.2025).
7. Искусственный интеллект в рекрутинге: как технологии меняют подход к поиску и найму сотрудников // Официальный сайт IconText Group. URL: https://blog.icontextgroup.ru/articles/iskusstvennyj-intellekt-v-rekrutinge (дата обращения: 17.04.2025).
8. Как управление персоналом влияет на бизнес-процессы // Интернет-издание Клерк.ру. URL: https://www.klerk.ru/blogs/kskgroup/582533/ (дата обращения: 15.05.2025)
9. Кадровый потенциал организации: как работать над эффективностью персонала // Официальный сайт HR-Director. URL: https://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy-potentsial-organizatsii (дата обращения: 15.05.2025).
10. Классификация трудовых ресурсов // Международный акселератор BBooster. URL: https://bbooster.online/blog/stati/klassifikatsiya-trudovyh-resursov.html (дата обращения: 14.04.2025).
11. Линейно-функциональная структура организации в экономической теории // Российская научная электронная библиотека CyberLeninka. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/lineyno-funktsionalnaya-struktura-organizatsii-v-ekonomicheskoy-teorii (дата обращения: 13.04.2025).
12. Маркетинговые риски инвестиционного проекта // Интернет сайт CFIN.ru. URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/marketing\_risk.shtml (дата обращения: 11.04.2025).
13. Методы и этапы подбора персонала в организацию // Интернет-сайт Kadrovik.ru. URL: https://www.kdelo.ru/art/385963-podbor-personala-20-m8 (дата обращения: 03.05.2025).
14. Методы подбора персонала: 4 эффективных подхода // Бизнес-портал Business.ru. URL: https://www.business.ru/article/1847-metody-podbora-personala-4-effektivnyh-podhoda (дата обращения: 04.04.2025).
15. Методы подбора персонала: от традиционных до современных // Онлайн-платформа RostJob URL: https://rostjob.com/freelance/blog/recruiter/effektivnye-metody-poiska-i-podbora-sotrudnikov-v-2024-godu-ot-tradicionnyh-do-sovremennyh (дата обращения: 01.04.2025).
16. МСБ: что о нем надо знать // Официальный сайт Экспобанк. URL: https://expobank.ru/blog/msb-chto-o-nem-nado-znat/ (дата обращения: 07.05.2025).
17. ООО "РЕНОМЕ ОНЛАЙН": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ // Информационный портал Аудит-ИТ. URL: https://www.audit-it.ru/buh\_otchet/2308123087\_ooo-renome-onlayn (дата обращения: 18.04.2025).
18. ООО "РЕНОМЕ ОНЛАЙН" - финансы // Информационный портал Checko.ru. URL: https://checko.ru/company/1062308029013/finances (дата обращения: 22.04.2025).
19. ООО "РЕНОМЕ ОНЛАЙН" // Официальный сайт. URL: https://renomeonline.ru/ (дата обращения: 24.04.2025).
20. Общие сведения о компании ООО "РЕНОМЕ ОНЛАЙН" // Официальный сайт РБК Компании. URL: https://companies.rbc.ru/id/1062308029013-ooo-renome-onlajn/ (дата обращения: 19.04.2025).
21. Особенности и технологии маркетинга на современном рынке // Электронная библиотека eLibrary. URL: http://elibrary.ru/item.asp?id=54940513 (дата обращения: 29.04.2025).
22. Особенности подбора персонала: методы, этапы и критерии найма новых сотрудников // Портал Potok.io. URL: https://potok.io/blog/hr-overview/osobennosti-podbora-personala/ (дата обращения: 04.04.2025).
23. Понятие и сущность подбора и отбора персонала в современной организации // Российская научная электронная библиотека CyberLeninka. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-podbora-i-otbora-personala-v-sovremennoy-organizatsii (дата обращения: 04.04.2025).
24. Преимущества и недостатки малого бизнеса // Акселератор онлайн школ The-Accel. URL: https://the-accel.ru/preimushhestva-i-nedostatki-malogo-biznesa/ (дата обращения: 03.04.2025).
25. Прелиминаринг как метод подбора персонала // Официальный сайт Jobers.ru. URL: https://jobers.ru/blog/preliminaring-kak-metod-podbora-personala/ (дата обращения: 06.04.2025).
26. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Р.М. Прытков; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2015. - 196 с.
27. Ресурсы предприятия: виды и значимость для компании // Электронный журнал ГД.ru. URL: https://www.gd.ru/articles/10254-resursy-predpriyatiya (дата обращения: 16.03.2025).
28. Рекрутинг: что это, этапы и инструменты // Сервис онлайн-образования Яндекс.Практикум. URL: https://practicum.yandex.ru/blog/rekruting-chto-eto-i-kakie-u-nego-zadachi/ (дата обращения: 06.04.2025).
29. ROI: как рассчитать и интерпретировать коэффициент возврата инвестиций для бизнеса и инвесторов // Официальный сайт Ecos.am. URL: https://ecos.am/ru/blog/roi-how-to-calculate-and-interpret-k/ (дата обращения: 18.04.2025).
30. Роль человеческого фактора в стратегическом развитии организации // Российская научная электронная библиотека CyberLeninka. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-faktor-kak-osnovnoy-resurs-povysheniya-effektivnosti-raboty-predpriyatiya/viewer (дата обращения: 17.04.2025).
31. Симченко Н.А., Острик В.Ю., Шаповалова И.М. Технологии рекрутинга. - Симферополь, 2020. URL: http://elibrary.ru/item.asp?id=44733215 (дата обращения: 29.04.2025).
32. Совершенствование технологий найма и отбора персонала в современных организациях // Электронно-библиотечная система Book.ru. URL: https://book.ru/book/951059 (дата обращения: 22.04.2025).
33. Современные методы подбора персонала // Электронный журнал ГД.ru. URL: https://www.gd.ru/articles/10751-metody-podbora-personala (дата обращения: 04.04.2025).
34. Современные методы подбора персонала // Электронный журнал Ком-дир.ру. URL: https://www.kom-dir.ru/article/3594-metody-podbora-personala (дата обращения: 23.04.2025).
35. Современные технологии подбора персонала // Официальный сайт Бухгалтерия.ру. URL: https://www.buhgalteria.ru/news/sovremennye-tekhnologii-podbora-personala.html (дата обращения: 22.04.2025).
36. Современные методы и технологии набора и отбора персонала // Российская научная электронная библиотека CyberLeninka. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-i-tehnologii-nabora-i-otbora-personala (дата обращения: 27.04.2025).
37. Система найма персонала на предприятии: теория и практика // Российская научная электронная библиотека CyberLeninka. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-nayma-personala-na-predpriyatii-teoriya-i-praktika (дата обращения: 18.03.2025).
38. Теория и принципы профессионального отбора персонала в организацию // Электронный журнал HR-Director. - 2023. - URL: https://www.hr-director.ru/article/63067-otbor-personala-v-organizatsiyu (дата обращения: 01.04.2025).
39. Трудовые ресурсы предприятия // Научный словарь Справочник.ру. URL: https://spravochnick.ru/ekonomika\_predpriyatiya/trudovye\_resursy\_predpriyatiya/ (дата обращения: 17.04.2025).
40. Утолить кадровый голод: где и как малому бизнесу искать сотрудников // Официальный сайт Biz360.ru. URL: https://biz360.ru/materials/utolit-kadrovyy-golod-gde-i-kak-malomu-biznesu-iskat-sotrudnikov/ (дата обращения: 21.04.2025).
41. Хэдхантинг как способ подбора персонала // Информационный портал 1-arb.ru. URL: https://1-arb.ru/articles/upravlenie-personalom/khedkhanting-kak-peremanivat-krutykh-spetsialistov-u-konkurentov-i-ne-krasnet-ts/ (дата обращения: 06.04.2025).

# **ПРИЛОЖЕНИЕ**

**Бухгалтерская и финансовая отчётность ООО «РЕНОМЕ ОНЛАЙН» за 2021-2024 гг**.

