

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ
по производственной профессиональной практике
ООО «Хэдхантер», г. Владивосток

Студент
Группы ВБМН-21-Б31



А.В. Агаркова

Руководитель
канд. экон. наук, доцент

Руководитель от предприятия
директор ООО «Хэдхантер»



Ю. С. Лебединская
АГАРКОВА А.В.
ОФИС-МЕНЕДЖЕР
ДОВЕРЕННОСТЬ
23/141
26.12.2023

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент

Ю. С. Лебединская

Владивосток 2025

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ВВГУ)
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
на производственную профессиональную практику

Студент: Агаркова Анастасия Валериевна

Группы: ВБМН-21-БЗ

Срок сдачи: 07.06. 2025г.

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности:

Введение

Определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения; объект и предмет исследования, а также его информационная база.

Раздел 1 Характеристика организации (ПКВ-2)

1. Собрать, структурировать и проанализировать информацию, раскрывающую особенности деятельности предприятия (организации):

- составить «Паспорт организации» - основные реквизиты (название, форма собственности, юридический адрес, местонахождение и т.п.); основные виды деятельности;
- особенности организационно-правовой формы;
- система налогообложения;
- анализ организационной структуры;
- проанализировать основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности за три последних отчетных года (см. таблицу в Приложении).

Раздел 2 Стратегический анализ среды организации (ПКВ-1)

Провести стратегический анализ отрасли (вида экономической деятельности), к которой относится исследуемое предприятие (организация) с использованием методов PESTEL, модель 5 конкурентных сил М. Портера, SNW- и SWOT- анализ.

Раздел 3 Проект развития организации (ПКВ-1, ПКВ-2)

Разработать проект развития организации с учетом полученных результатов стратегического анализа среды по структуре:

- цели проекта (внешняя и внутренняя);
- решаемая проблема;
- перечень работ по проекту с указанием их длительности;
- составление оптимального графика выполнения проекта (диаграмма Ганта, сетевой график с определением критического пути);
- определение ролей и зон ответственности проектной команды (матрица ответственности);
- расчет инвестиционных вложений для реализации проекта (смета затрат) и определение ставки дисконтирования по проекту;

- расчет текущих затрат проекта в случае его реализации с экономическим обоснованием;
- расчет экономических результатов реализации проекта;
- обоснование экономической эффективности проекта (в т.ч. инвестиций).

Раздел 4 Оценка и управление рисками проекта (ПКВ-2)

Провести анализ и оценка рисков по проекту:

- выявление источников риска по предложенному проекту;
- анализ и оценка рисков проекта;
- определение возможной и оптимальной реакции на риски проекта;
- планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах.

Тематика и направление проектов развития для организации определяется спецификой деятельности предприятия (базы практики).

Оформить отчет в соответствии с требованиями университета.

Руководитель практики
канд. экон. наук, доцент
кафедры экономики и управления

Лебединская Ю.С.

Задание получил:

Агаркова А.В.

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации
Директор Владивостокского филиала
ООО «Хэдхантер»

Аверина К. Л.



АГАРКОВА А. В.
ОФИС-МЕНЕДЖЕР
ДОВЕРЕННОСТЬ
23/141
26, 12, 2023

**РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН)
ПРОВЕДЕНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ (ПРОЕКТНО-
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ) ПРАКТИКИ**

Студент Агаркова Анастасия Валериевна

Фамилия Имя Отчество

Кафедра экономики и управления гр. ВБМН-21-Б31

Руководитель практики Ю. С. Лебединская

Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел

_____ К. Л. Аверина
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен _____ Агаркова А.В.
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	14.04.2025	Выполнено
	Инструктаж по технике безопасности	14.04.2025	Выполнено
2. Практический	Раздел 1 Характеристика организации	15.05.2025	Выполнено
	Раздел 2 Стратегический анализ среды организации	19.05.2025	Выполнено
	Раздел 3 Проект развития организации	24.05.2025	Выполнено
	Раздел 4 Оценка и управление рисками проекта	04.06.2025	Выполнено
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	07.06.2025	Выполнено

Руководитель производственной профессиональной практики
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры ЭУ

_____ Лебединская Ю.С.

Руководитель практики от предприятия
М.П. _____

_____ Аверина К. Л.

**АГАРКОВА А. В.
ОФИС - МЕНЕДЖЕР
ДОВЕРЕННОСТЬ
23/141
26. 12. 2023**

Характеристика о прохождении производственной технологической практики

Студентка ВВГУ группы ВБМН-21-БЗ-1 А.В. Агаркова проходила производственная технологическая (проектно-технологическая) практику в ООО «Хэдхантер» с 14.04.2025 г. по 07.06.2025 г.

Во время прохождения практики А.В. Агаркова рассмотрела информацию об организации, ее организационно-правовой форме, видах деятельности, рынке, где функционирует организация, об услугах ООО «Хэдхантер», представила анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Хэдхантер».

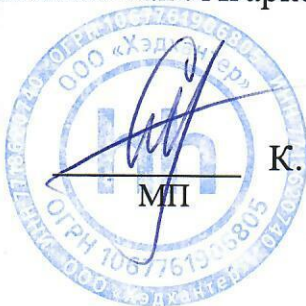
А.В. Агаркова описала организационно-управленческую структуру, определила специфику деятельности структурного подразделения.

Во ходе прохождения практики в ООО «Хэдхантер» А.В. Агаркова провела кадровый анализ.

За время прохождения практики А.В. Агаркова показала хороший уровень теоретической подготовки. К выполнению всех заданий подходила добросовестно и с ответственностью. Показала свое стремление к получению новых знаний.

По результатам практики А.В. Агаркова заслуживает оценки «отлично».

Руководитель практики
от ООО «Хэдхантер»



К. Л. Аверина

АГАРКОВА А. В.
ОФИС - МЕНЕДЖЕР
ДОВЕРЕННОСТЬ
23/141
26. 12. 2023

Содержание

Введение	3
1 Общая характеристика организации	4
2 Стратегический анализ среды организации	13
3 Проект развития организации	18
4 Оценка и управление рисками проекта (ПКВ-2)	
Заключение	24
Список использованных источников	25

Введение

Целью производственной (технологической) практики является расширение профессиональных знаний, полученных в процессе обучения, формирование практических умений и навыков ведения самостоятельной научной работы, а также должна предусматривать:

- закрепление, углубление и дополнение теоретических знаний, полученных при изучении специальных дисциплин;
- приобретение опыта управленческой, организационной и воспитательной работы в коллективе;
- овладение необходимыми профессиональными компетенциями по избранному направлению специализированной подготовки;
- формирование и развитие профессиональных знаний в сфере избранной специальности;
- сбор материала для выполнения технологической работы,

Задачами производственной (технологической) практики являются:

- 1 Рассмотрение общей информации организации.
- 2 Анализ основ научной организации труда.
- 3 Проведение кадрового аудита.

1 Общая характеристика организации

1.1 Тактическое управление процессами организации производства

ООО «Хэдхантер» зарегистрирован в г. Москва, ул. Годовикова, д.9 стр.10 от 29.12.2006. Руководитель организации: генеральный директор Сергиенков Дмитрий Сергеевич [1].

ООО «Хэдхантер» присвоены ИНН 7718620740, ОГРН 1067761906805, ОКПО 98984040 [2].

Владивостокский филиал ООО «Хэдхантер» находится по адресу: 690091, Приморский край, г. Владивостокский, ул. пр-кт Океанский, д. 17, офис 505.

Основным видом деятельности ООО «Хэдхантер» является «Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов» [3].

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Организационная структура ООО «Хэдхантер» построена по линейно-функциональному принципу и отражена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Организационная структура управления ООО «Хэдхантер» (владивостокский филиал)

Организационная структура управления ООО «Хэдхантер» построена по линейно-функциональному принципу, что обеспечивает четкость и эффективность в управлении.

В центре структуры находится генеральный директор, который отвечает за стратегическое руководство и общее управление компанией.

Основные элементы структуры:

1 Генеральный директор. Является высшим руководителем компании, принимающим ключевые решения и определяющим стратегию развития.

2 Управляющие в филиале. Отвечают за операционное управление и координацию работы филиала, обеспечивают выполнение задач и целей, поставленных генеральным директором.

3 Главный бухгалтер. Контролирует финансовую отчетность, ведет бухгалтерский учет и отвечает за финансовое планирование.

4 Старший менеджер. Руководит командой менеджеров, отвечает за выполнение бизнес-планов и достижение поставленных целей.

5 Помощник бухгалтера. Поддерживает главного бухгалтера в ведении учета и подготовке отчетности.

6 Менеджеры. Занимаются непосредственным взаимодействием с клиентами, продажами и продвижением услуг компании.

7 Специалисты по операционной деятельности и ИТ. Обеспечивают техническую поддержку и оптимизацию бизнес-процессов, а также занимаются разработкой и внедрением информационных систем.

Преимущества организационной структуры управления ООО «Хэдхантер»:

1 Рациональное распределение ролей и обязанностей между сотрудниками.

2 Быстрое принятие решений и их реализация без задержек.

3 Четкая передача информации и команд, что минимизирует ошибки.

4 Способность адаптироваться к изменениям в бизнес-среде.

Таким образом, организационная структура управления ООО «Хэдхантер» способствует эффективному функционированию компании и достижению ее стратегических целей.

В таблице 1.1 рассмотрим методы организации производства по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов в ООО «Хэдхантер».

Таблица 1.1 – Методы организации производства по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов в ООО «Хэдхантер»

Название	Описание
Проектный метод	Включает создание уникальных баз данных и информационных систем под конкретные запросы клиентов
Процессный метод	Ориентирован на оптимизацию бизнес-процессов, включая сбор, обработку и хранение данных
Командный метод	Формирование рабочих групп для выполнения конкретных задач, связанных с разработкой и внедрением IT-решений
Информационные технологии	Использование современных IT-решений для автоматизации процессов, анализа данных и управления проектами

В ООО «Хэдхантер» применяются различные методы организации производства, направленные на создание и эффективное использование баз данных и информационных ресурсов.

В целом, интеграция этих методов и технологий позволяет ООО «Хэдхантер» эффективно управлять информационными ресурсами и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

В таблице 1.2 представим основные аспекты положений о подразделениях в ООО «Хэдхантер».

Таблица 1.2 – Основные аспекты положений о подразделениях в ООО «Хэдхантер»

Подразделение	Цель	Задачи
Положение о бухгалтерии	Обеспечение точности и своевременности финансовой отчетности	Ведение бухгалтерского учета, подготовка отчетности, контроль за финансовыми потоками
Положение о менеджменте	Эффективное управление проектами и клиентами	Разработка бизнес-планов, взаимодействие с клиентами, анализ рынка
Положение о IT-отделе	Поддержка и развитие информационных систем компании	Разработка программного обеспечения, техническая поддержка, обеспечение безопасности данных

В ООО «Хэдхантер» каждое подразделение имеет четко определенные цели и задачи, что способствует эффективному функционированию компании. Бухгалтерия отвечает за точность и своевременность финансовой отчетности, выполняя задачи по ведению учета и контролю финансовых потоков. Менеджмент сосредоточен на эффективном управлении проектами и клиентами,

включая разработку бизнес-планов и анализ рынка. IT-отдел обеспечивает поддержку и развитие информационных систем, занимаясь разработкой программного обеспечения и обеспечением безопасности данных. Слаженная работа этих подразделений позволяет компании достигать высоких результатов и адаптироваться к изменениям в бизнес-среде.

В таблице 1.3 представим основные аспекты должностных инструкций.

Таблица 1.3 – Основные аспекты положений должностных инструкций в ООО «Хэдхантер»

Подразделение	Обязанности
Должностная инструкция главного бухгалтера	Ведение бухгалтерского учета. Подготовка финансовой отчетности. Контроль за соблюдением налогового законодательства
Должностная инструкция старшего менеджера	Руководство командой менеджеров. Разработка стратегий продаж. Анализ эффективности работы
Должностная инструкция специалиста по IT	Разработка и внедрение IT-решений. Обеспечение технической поддержки пользователей. Мониторинг и анализ информационных систем

В ООО «Хэдхантер» должностные инструкции четко определяют обязанности сотрудников в различных подразделениях. Главный бухгалтер отвечает за ведение учета, подготовку финансовой отчетности и соблюдение налогового законодательства. Старший менеджер руководит командой, разрабатывает стратегии продаж и анализирует эффективность работы. Специалист по IT занимается разработкой и внедрением IT-решений, обеспечивает техническую поддержку пользователей и проводит мониторинг информационных систем. Четкое распределение обязанностей способствует повышению эффективности работы компании и достижению ее стратегических целей.

Организация производства в ООО «Хэдхантер» требует применения современных методов, способствующих эффективному управлению и оптимизации бизнес-процессов. Разработка положений о подразделениях и должностных инструкций помогает четко определить роли и обязанности сотрудников, что в свою очередь способствует достижению стратегических целей компании.

Проведем обоснование предложений по совершенствованию управления и эффективному использованию ресурсов в ООО «Хэдхантер».

Для обеспечения конкурентоспособности и получения прибыли ООО «Хэдхантер» необходимо внедрить ряд мер, направленных на улучшение управления и оптимизацию использования ресурсов. Рассмотрим ключевые предложения таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Совершенствование управление ООО «Хэдхантер»

Название	Описание
Оптимизация организационной структуры	Упрощение иерархии для ускорения процессов принятия решений. Это позволит снизить время реакции на изменения рынка и повысить гибкость компании
Адаптация методов управления проектами	Внедрение Agile-методов для повышения эффективности работы команд. Это обеспечит быструю адаптацию к изменениям и улучшение качества услуг
Инвестиции в информационные технологии	Разработка и внедрение современных IT-решений, направленных на автоматизацию процессов и анализ данных. Это повысит эффективность работы и позволит лучше управлять информационными ресурсами
Повышение квалификации сотрудников	Регулярные тренинги и курсы повышения квалификации для сотрудников. Это повысит их компетенции и мотивацию, что, в свою очередь, улучшит общие результаты компании
Улучшение взаимодействия между подразделениями	Создание межфункциональных команд для реализации проектов. Это позволит использовать знания и навыки сотрудников из разных областей, улучшая качество принимаемых решений
Разработка системы KPI	Внедрение системы ключевых показателей эффективности для оценки работы каждого подразделения и сотрудников. Это поможет выявить слабые места и оптимизировать процессы

Внедрение предложенных мер позволит ООО «Хэдхантер» повысить свою конкурентоспособность, оптимизировать использование ресурсов и увеличить прибыль. Эффективное управление и адаптация к изменениям на рынке станут основой для устойчивого роста компании.

Далее рассмотрим специфику деятельности структурного подразделения владивостокского филиала ООО «Хэдхантер» (таблица 1.5) и выделим особенности его взаимодействия с другими подразделениями (таблица 1.6). Владивостокский филиал ООО «Хэдхантер» осуществляет свою деятельность в сфере создания и использования баз данных и информационных ресурсов.

Таблица 1.5 – Основные функции филиала ООО «Хэдхантер»

Название	Описание
Создание уникальных баз данных	Филиал разрабатывает базы данных, адаптированные под специфические запросы клиентов, что требует высокой степени индивидуализации и проектного подхода

Продолжение таблицы 1.5

Название	Описание
Оптимизация бизнес-процессов	Важной задачей является эффективное управление процессами сбора, обработки и хранения данных, что позволяет улучшить качество услуг и увеличить скорость реагирования на запросы клиентов
Техническая поддержка и развитие IT-решений	Специалисты по IT обеспечивают внедрение современных технологий, что позволяет автоматизировать процессы и повысить общую эффективность работы
Взаимодействие с клиентами	Менеджеры филиала активно работают с клиентами, что включает в себя продажи и продвижение услуг, а также анализ потребностей рынка

Филиал ООО «Хэдхантер» выполняет ключевые функции, которые способствуют успешной деятельности компании и удовлетворению потребностей клиентов. Создание уникальных баз данных позволяет адаптировать услуги под специфические запросы, что повышает уровень индивидуализации и удовлетворенности клиентов. Оптимизация бизнес-процессов обеспечивает эффективное управление данными, что, в свою очередь, улучшает качество услуг и ускоряет реакцию на запросы. Техническая поддержка и развитие IT-решений способствуют автоматизации процессов, что повышает общую эффективность работы филиала. Активное взаимодействие с клиентами, включая продажи и анализ потребностей рынка, позволяет филиалу оставаться конкурентоспособным и адаптироваться к изменениям в бизнес-среде. Таким образом, слаженная работа всех функций филиала создает основу для достижения стратегических целей компании и укрепления ее позиций на рынке.

Взаимодействие Владивостокского филиала с другими подразделениями ООО «Хэдхантер» осуществляется на нескольких уровнях.

Таблица 1.6 – Особенности взаимодействия с другими подразделениями

Название	Описание
Согласование бизнес-планов	Управляющий филиала работает в тесном контакте с генеральным директором и менеджментом центрального офиса для согласования стратегий и целей, что обеспечивает единство действий и направленность на общие задачи компании
Финансовое взаимодействие	Главный бухгалтер филиала осуществляет контроль за финансовыми потоками и ведет учет в соответствии с требованиями центрального офиса, что требует постоянного обмена информацией и отчетности

Продолжение таблицы 1.6

Название	Описание
Техническая поддержка	IT-отдел филиала взаимодействует с центральным IT-отделом для внедрения и поддержки информационных систем, что позволяет обеспечить безопасность данных и эффективное использование технологий
Кросс-функциональные команды	Для реализации проектов могут создаваться межфункциональные группы, включающие специалистов из разных подразделений (например, менеджеров, бухгалтеров и IT-специалистов), что способствует более глубокому анализу задач и повышению качества принимаемых решений
Обратная связь	Менеджеры филиала предоставляют обратную связь по работе продуктов и услуг, что позволяет центральному офису адаптировать стратегии и улучшать предложения для клиентов

Взаимодействие филиала ООО «Хэдхантер» с другими подразделениями компании характеризуется четкой координацией и обменом информацией, что способствует достижению общих целей. Согласование бизнес-планов между управляющим филиала и центральным офисом обеспечивает единство действий и стратегическую направленность. Финансовое взаимодействие, осуществляемое главным бухгалтером филиала, гарантирует контроль за финансовыми потоками и соблюдение требований центрального офиса, что требует постоянного обмена отчетностью.

Техническая поддержка, обеспечиваемая взаимодействием IT-отделов, позволяет эффективно внедрять и поддерживать информационные системы, что критически важно для безопасности данных и оптимизации процессов. Создание кросс-функциональных команд для реализации проектов способствует более глубокому анализу задач и повышению качества принимаемых решений, что в свою очередь улучшает результаты работы. Обратная связь от менеджеров филиала позволяет центральному офису адаптировать стратегии и улучшать

предложения для клиентов, что усиливает конкурентоспособность компании. Таким образом, эффективное взаимодействие между подразделениями является ключевым фактором успешной деятельности филиала и всей организации в целом.

Таким образом, Владивостокский филиал ООО «Хэдхантер» играет ключевую роль в создании и использовании информационных ресурсов, обеспечивая высокую степень адаптивности и эффективности. Четкая организационная структура и налаженное взаимодействие с другими подразделениями компании способствуют достижению стратегических целей и повышению конкурентоспособности на рынке.

Таблица 1.7 – Особенности взаимодействия с другими подразделениями

Показатель	2024 г. (руб.)	2023 г. (руб.)	2022 г. (руб.)
Выручка	18085 млн	15970 млн	8280 млн
Валовая прибыль	10659 млн	9650 млн	4090 млн
Операционная прибыль	8395 млн	7240 млн	3250 млн
Чистая прибыль	3652 млн	2600 млн	1200 млн
EBITDA	8395 млн	7240 млн	3250 млн
Рентабельность по чистой прибыли	20,2%	16,3%	14,5%

Комментарии к тенденциям и важные детали

1. Сильный рост в 2023

2023 был годом восстановления/ускорения: выручка выросла существенно ($\approx 62\text{--}63\%$), чистая прибыль утроилась (по сравнению с 2022). Основной драйвер — восстановление рынка труда, увеличение числа платящих клиентов и рост ARPC (среднего дохода на одного клиента).

2. В 2024 рост продолжается, но с меньшим темпом

В 2024 рост выручки также двузначный, но уже не «взрывной» — около $+34,5\%$. Чистая прибыль почти удвоилась. Маржа EBITDA остаётся высокой, около $58,6\%$ в 2024 году.

3. Маржинальность

EBITDA-маржа высокая, что говорит либо о низких переменных издержках, либо о сильной операционной эффективности. Компания демонстрирует возможность наращивать прибыль даже при умеренном росте выручки. Также есть корректировки: “скорректированная EBITDA” и “скорректированная чистая прибыль”, что указывает на наличие одноразовых эффектов или особых доходов/расходов.

4. Риски и сигналы замедления

- Темп роста выручки замедляется: 2023 vs 2022 — +62-63 %, 2024 vs 2023 — +34,5 %. - Есть свидетельства, что рост затрат (на сотрудников, маркетинг, административные расходы) может «съедать» часть прироста маржи. - В I квартале 2025 уже видно, что рост выручки замедляется, а чистая прибыль может сократиться по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

5. Количество клиентов и структура доходов

В 2024-м число платящих клиентов выросло лишь на ~3,5 %. Это означает, что рост в основном за счёт повышения ARPC и/или дополнительных сервисов. Также растут доходы от HRTech-дополнений, брендовых решений, “promo” продуктов.

2 Стратегический анализ среды организации

Характеристика отрасли

Отрасль: онлайн-рекрутмент / HR-технологии (поиск работы, подбор персонала, базы резюме, SaaS-инструменты для HR процессов, аналитика, etc.).

Компания: HeadHunter (hh.ru и др.). Основной рынок — Россия + страны СНГ

PESTEL-анализ

Таблица 2 - PESTEL-анализ

Фактор	Содержание фактора	Возможные воздействия на отрасль / компанию
P (Political / Политика)	- Регулирование интернет-услуг и цифровой экономики: законы по персональным данным, требования безопасности, закон об “импортозамещении”, государственные нормы для IT-компаний. - Политическая стабильность / геополитические риски в регионе (санкции, внешняя политика). - Государственные инициативы, программы поддержки занятости, субсидии и льготы на обучение и переквалификацию. - Регулирование трудового законодательства: минимальная зарплата, охрана труда, дистанционная работа.	- Необходимость соблюдения законов о защите персональных данных может увеличивать расходы на безопасность и защиту данных. - Импортозамещение создаёт возможности для локальных HR-tech решений, но может также ограничивать доступ к зарубежным технологиям. - Государственная поддержка программ может увеличить спрос на HR-услуги и платформы. - Изменения в трудовом законодательстве могут потребовать адаптации сервисов.
E (Economic / Экономика)	- Макроэкономическое состояние (рост ВВП, инфляция, курс валют, уровень безработицы). - Кризисы (экономические спады), бюджетные ограничения у работодателей. - Приобретательская способность компаний оплачивать премиальные HR-услуги. - Стоимость технологий и инфраструктуры (сервера, облака, IT-работники и др.).	- В периоды экономического спада компании могут сокращать расходы на найм или переходят на более дешёвые/базовые решения. - Повышение инфляции и расходов может увеличить себестоимость сервисов. - Высокий уровень безработицы может увеличить число соискателей, но не гарантирует роста доходов, если заказчики (работодатели) меньше нанимают.
S (Social / Социальные)	- Демографические тенденции: численность трудоспособного населения, миграция, старение. - Изменения в образовании, навыках, востребованных профессиях. - Ожидания работников: гибкость, удалённая работа, work-life balance, карьерный рост. - Социальные нормы, отношение к HR-базам,	- Большее число квалифицированных специалистов и более высокие ожидания усложняют подбор; платформа должна предоставлять инструменты, соответствующие ожиданиям. - Рост удалёнки и гибких форм занятости может изменить то, как компании ищут

	конфиденциальности, бренду работодателя. • Уровень цифровой грамотности, распространённость интернета.	персонал и какие сервисы им нужны. • Соискатели становятся более требовательными к бренду работодателя; сервисы, связанные с брендингом работодателя и интервью, становятся более важными.
T (Technological / Технологии)	• Развитие технологий: AI / машинное обучение для подбора кандидатов, автоматизированные интервью, анализ резюме, чат-боты, платформы управления HR. • Мобильные технологии, приложения. • Облачные решения, SaaS, API-интеграции. • Безопасность и защита данных, киберугрозы. • Скорость технологических изменений, инноваций.	• Возможности повышения эффективности, снижения затрат, улучшения UX. • Необходимость постоянных инвестиций в R&D, чтобы не быть отсталым. • Тем, у кого слабее технологическая база, будет сложнее конкурировать. • Риски утечки данных, технических сбоев могут сильно ударить по репутации.
E (Environmental / Экология)	• Экологические нормы и устойчивость бизнеса (например, энергоэффективность дата-центров, контроль углеродного следа). • Влияние экологической ответственности на бренд работодателя и сотрудников. • Удалённая работа сокращает необходимость в офисах, что влияет на экологический след.	• Возможности позиционирования себя как “зеленой” площадки рекрутмента, с ответственностью к окружающей среде. • Некоторое повышение издержек на устойчивые решения дата-центров, инфраструктуры. • Возможные требования регуляторов по экологическим стандартам в ИТ или инфраструктуре.
L (Legal / Законодательство)	• Законы о персональных данных (в России — закон “О персональных данных”, GDPR-аналог для взаимодействий с зарубежными юзерами). • Трудовое законодательство, права работников, законодательство о занятости. • Налоговое законодательство: налог на цифровые услуги, на прибыль, НДС и др. • Регулирование рекламы, лицензирования, международной деятельности. • Интеллектуальная собственность, права на ПО.	• Возможные штрафы, юридические риски при нарушениях. • Необходимость юридической экспертизы при выходе в новые регионы. • Изменения в налоговой политике могут повлиять на рентабельность. • Ограничения импорта ПО или технологий могут влиять на доступность зарубежных решений / партнеров.

Модель пяти конкурентных сил Портера

Таблица 2.1 Модель пяти конкурентных сил Портера

Сила	Описание / как проявляется в отрасли	Уровень (слабая / средняя / сильная) и влияние на HeadHunter
1. Угроза новых участников	- Вход в онлайн-рекрутмент требует платформы, бренда, технологической базы, трафика, репутации. - Стартапы могут предложить нишевые решения (например, для определённой профессии или региона) или новые HR-технологии. - Барьеры: технологические (инфраструктура, AI), бренда, клиентская база, законодательства.	Угроза средняя. Новые игроки могут появляться, особенно в сегментах нижнего уровня / региональных / специализированных. Но масштаб, бренд и база HeadHunter дают значительные преимущества.
2. Сила поставщиков	- Поставщики технологий (сервера, облака, ПО), специалистов (разработчики, дата-аналитики), создатели данных. - Поставщики каналов трафика (поисковые системы, рекламные агентства). - Поставщики кадровых ресурсов – базы резюме, партнёры.	Сила средняя-сильная. Особенно в технологическом компоненте — если ПО дорогие, или специалисты востребованы и дорогостоящи, это увеличивает издержки. Однако HH может частично внутренне развивать свои технологии и уменьшать зависимость.
3. Сила покупателей (работодателей, соискателей)	- Работодатели могут переключаться между платформами; чувствительны к цене и качеству. - Соискатели ожидают удобства, широкий выбор, конфиденциальности, ответственных сервисов. - Чем больше альтернатив — тем выше требования.	Эта сила сильная в сегменте работодателей малого и среднего бизнеса, где чувствительность к цене и качеству особенно высока. Соискатели имеют много вариантов; они не платят, но их ожидания влияют на сервис.
4. Угроза заменителей	- Другие способы подбора персонала: рекрутинговые агентства, внутренние HR-отделы, сетевые платформы (социальные сети, LinkedIn, Telegram и др.), неформальные контакты. - Альтернативные HR-технологии: автоматизированные собеседования, алгоритмы, конкурирующие маркетплейсы, фриланс-платформы.	Угроза средняя. Заменители есть, особенно в нишевых сегментах или в компаниях, которые предпочитают агенстский подбор или использовать свои внутренние ресурсы. Но замена полного спектра услуг онлайн-платформы пока затруднена.
5. Соперничество между существующими конкурирующими фирмами	- Основные конкуренты: SuperJob, Работа.ру, Авито Работа и др. - Конкуренция за трафик, клиентов, за качество услуг, за цену. - Инновации и новые сервисы – не просто публикация вакансий, а HR-брендинг, технологии, аналитика.	Сильное соперничество. HeadHunter лидер, но конкуренты активно развиваются, пытаются захватить доли, особенно в регионах и нишевых сегментах.

Сила	Описание / как проявляется в отрасли	Уровень (слабая / средняя / сильная) и влияние на HeadHunter
	Консолидация, поглощения, партнёрства.	Ценообразование и сервисы играют большую роль.

SNW-анализ

Таблица 2.2 SNW-анализ

Компонент	Что это значит для отрасли / HeadHunter
Strengths (Сильные стороны HeadHunter / отрасли)	• Большая база резюме и вакансий, узнаваемый бренд, сетевой эффект (чем больше работодателей и кандидатов — тем сильнее ценность). • Развитые технологические решения: AI-аналитика, платформа Skillaz, собственные HR-сервисы. • Высокая маржинальность бизнеса; устойчивый денежный поток, сильная клиентская база особенно в крупных городах.) • Широкое географическое покрытие, признание и доверие. • Возможность диверсификации сервисов (анализ, бренд работодателя, премиальные услуги).
Needs (Потребности клиентов и рынка, нужды, которые надо удовлетворять)	• Более продвинутый подбор (глубокая экспертиза, точность, оценка soft skills, культурная совместимость). • Инструменты, делающие процессы HR-отделов эффективнее: авто-фильтры, РРА, видео-интервью, рейтинги, оценки, практика обратной связи. • Стабильность, безопасность личных данных, защита приватности. • Ценовая гибкость, особенно для малого и среднего бизнеса и регионов. • Пользовательский опыт: мобильность, удобство, скорость ответа, качественная поддержка. • Прозрачность и доверие (репутация работодателя, проверка данных, отзывы).
Weaknesses (Слабые стороны HeadHunter / отрасли)	• Высокая чувствительность к макро-экономическим колебаниям: при снижении найма бизнес уменьшает расходы. • Зависимость от технологической инфраструктуры, возможные сбои, риски безопасности. • Узкая географическая диверсификация — риски региональных законодательных изменений, курса, локальных экономик. • Снижение доходов от малого и среднего бизнеса отчетливо влияет. • Некоторые сервисы, особенно новые, могут быть менее маржинальными, что “размывает” среднюю маржу. • Барьеры в монетизации — клиенты чувствительны к ценам; сложно увеличить стоимость услуг без роста качества и опыта.

SWOT-анализ (сочетание внутренних и внешних факторов)

Таблица 2.3 SWOT-анализ (сочетание внутренних и внешних факторов)

SWOT	Внутренние факторы	Внешние факторы
S (Strengths)	• Лидер рынка онлайн-рекрутмента в России, значительная база резюме / вакансий («сетка») — мощный “движок” • Развитая технологическая платформа, включая HR-tech решения и аналитика • Узнаваемый бренд, доверие клиентов • Высокая	

SWOT	Внутренние факторы	Внешние факторы
	маржинальность, устойчивая прибыль • Разнообразие услуг, премиальные и дополнительные сервисы	
W (Weaknesses)	• Зависимость от больших экономических и политических шоков • Меньший рост доходов от МСБ, фокус на крупных клиентах может быть двойным краем • Высокие требования к инновациям и постоянным инвестициям • Риски, связанные с безопасностью данных, сбоями • Новые продукты могут быть убыточными вначале и “тянуть” общую маржу вниз	
O (Opportunities)	• Расширение HR-tech сервисов: автоматизация, AI, аналитика, оценка компетенций, видеоинтервью, тестирование • Расширение географически: регионы РФ, СНГ, возможно новые международные рынки • Рост спроса на гибкие формы занятости, удалённую работу, NEEDS работодателей и соискателей • Партнёрства с образовательными платформами, корпоративное обучение / переквалификация • Усиление государственного регулирования может способствовать установлению стандартов качества и усилению доверия к крупным брендам • Консолидация: приобретение / интеграция конкурентов или нишевых игроков	
T (Threats)	• Экономические спады, санкции, нестабильность, снижение инвестиций у клиентов • Усиление конкуренции как от традиционных игроков, так и от технологических стартапов или платформ, не из HR-сферы • Изменения законодательства, ужесточение требований к персональным данным, к трудовому праву • Риски утечки данных, репутационных потерь • Рост стоимости технологических ресурсов, работников, особенно в ИТ • Отток клиентов малого бизнеса или снижение их платежеспособности	

3 Стратегический анализ среды организации

3.1 Цели проекта

- **Внешняя цель:**

Укрепление позиций на российском и СНГ-рынках онлайн-рекрутмента, расширение сервисов за счёт внедрения AI-подбора кандидатов и цифровой HR-аналитики для компаний-клиентов.

- **Внутренняя цель:**

Диверсификация доходов (новые сервисы для МСБ и HR-аналитика), повышение маржинальности и снижение зависимости от колебаний рынка труда.

3.2 Решаемая проблема

- Сильная конкуренция со стороны локальных и международных платформ (SuperJob, Работа.ру, Авито Работа).
- Высокая чувствительность клиентов к цене (особенно МСБ).
- Необходимость постоянных инвестиций в технологии (AI, Big Data, безопасность).
- Недостаточная диверсификация доходов (основная часть — публикация вакансий).

Основная проблема: риск снижения рыночной доли и замедления роста доходов без обновления продуктовой линейки и усиления технологической базы.

3.3 Перечень работ по проекту и длительность

№	Этап	Содержание работ	Длительность
1	Подготовительный этап	Анализ требований рынка, формирование проектной команды, утверждение бюджета	1 месяц
2	Разработка IT-платформы	• Модуль AI-подбора кандидатов • HR-аналитика (dashboards, прогноз найма) • Мобильные сервисы для МСБ	6 месяцев
3	Тестирование и пилот	Запуск пилотных версий сервисов для ограниченной группы клиентов	2 месяца
4	Маркетинг и продвижение	Рекламная кампания, вебинары, PR для работодателей и HR	2 месяца
5	Обучение персонала	Подготовка HR-менеджеров, техподдержки, продаж	1 месяц
6	Запуск проекта	Полноценный вывод на рынок, сопровождение	1 месяц
7	Оценка результатов	Мониторинг KPI, доработка	3 месяца

3.4 Оптимальный график выполнения (диаграмма Ганта + критический путь)

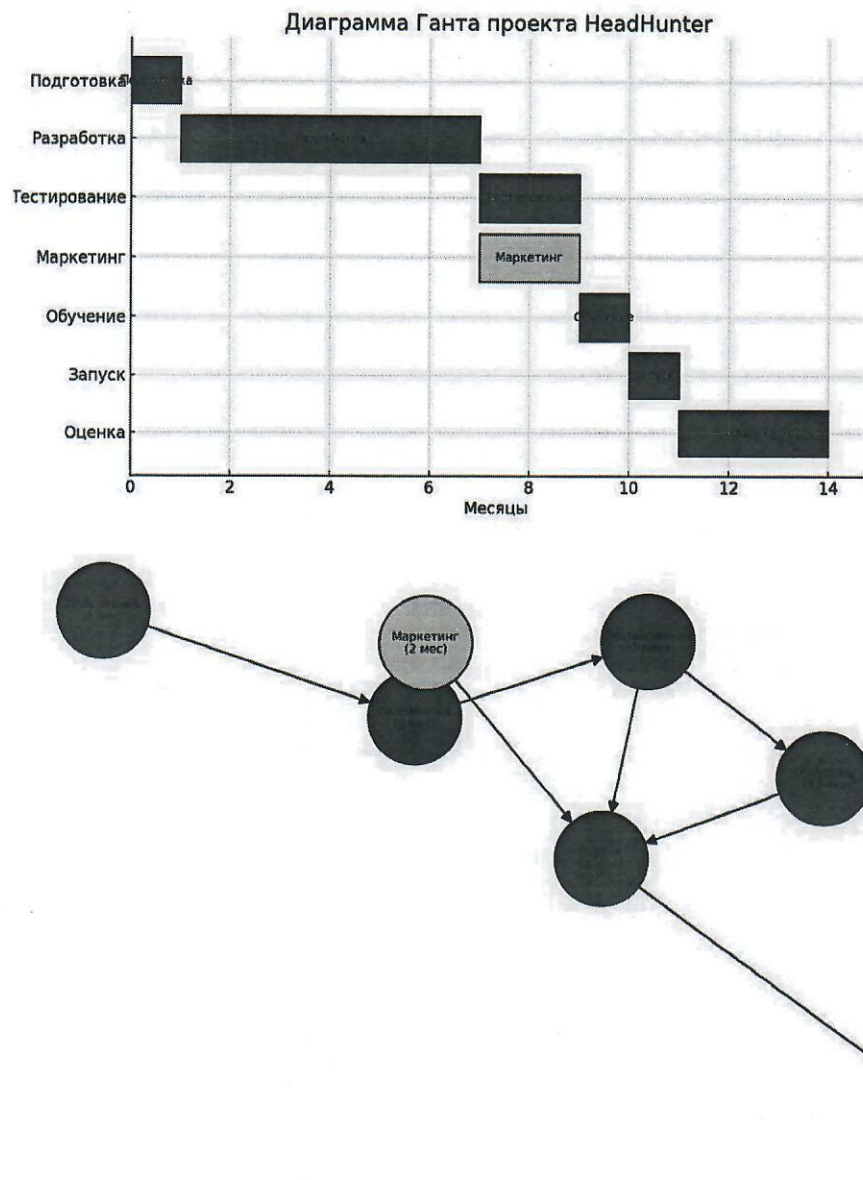


Рисунок 3.1 – Диаграмма Ганта и сетевой график

3.5 Роли и зоны ответственности (матрица RACI)

Этап	Руководитель проекта	IT-департамент	HR-департамент	Финансовый отдел	Маркетинг	Внешние подрядчики
Подготовка	A	C	C	R	C	—
Разработка	A	R	C	C	—	C
Тестирование	A	R	C	—	C	R
Маркетинг	A	—	—	C	R	C
Обучение	A	C	R	—	—	C
Запуск	A	R	R	C	R	C

Этап	Руководитель проекта	IT-департамент	HR-департамент	Финансовый отдел	Маркетинг	Внешние подрядчики
Оценка	A	R	R	R	C	—

3.6 Расчёт инвестиционных вложений (смета затрат)

Статья	Сумма, млн Р
Разработка ПО (AI, аналитика)	180
Закупка серверов / облачные сервисы	60
Обучение сотрудников	20
Маркетинг и PR	70
Консалтинг и подрядчики	40
Резерв (10%)	37
ИТОГО	407 млн Р

3.7 Расчёт текущих затрат (операционные расходы)

- Поддержка и обновление ПО — 30 млн Р/год
- Подписки на облачные сервисы — 15 млн Р/год
- Дополнительный штат разработчиков и аналитиков — 25 млн Р/год
- Сервис и техподдержка клиентов — 10 млн Р/год

Итого: 80 млн Р/год

3.8 Экономические результаты реализации проекта

□ Прогноз дополнительного дохода:

- 1-й год после запуска — 250 млн Р (от новых сервисов HR-аналитики и AI)
- 2-й год — 400 млн Р
- 3-й год — 600 млн Р

- Рентабельность (EBITDA-margin) — ~40%

3.9 Обоснование экономической эффективности

- NPV (Net Present Value) за 3 года $\approx +278$ млн Р
- IRR (Internal Rate of Return) $\approx 21\% >$ ставки дисконтирования (14%)
- Payback Period (срок окупаемости) $\approx 2,5$ года
- ROI (Return on Investment) за 3 года $\approx 68\%$

Вывод: проект экономически эффективен, инвестиции оправданы.

4. Оценка и управление рисками проекта (ПКВ-2)

4.1 Выявление источников риска

Основные группы рисков проекта:

1. Финансовые риски
 - Превышение бюджета разработки (рост стоимости труда IT-специалистов).
 - Недостаточная окупаемость продукта (ниже прогнозируемого спроса).
 - Изменение макроэкономики (спад найма, падение доходов клиентов).
2. Технические риски
 - Сбой в работе платформы после внедрения AI-модуля.
 - Утечка персональных данных (киберугрозы).
 - Трудности интеграции новых модулей с текущей системой.
3. Организационные риски
 - Недостаточная квалификация проектной команды.
 - Отставание от графика из-за слабого управления.
 - Сопротивление изменениям внутри компании.
4. Рыночные риски
 - Активные действия конкурентов (быстрое копирование AI-функций).
 - Низкая готовность клиентов платить за новые сервисы.
 - Изменение предпочтений работодателей (например, переход к соцсетям и альтернативным каналам найма).
5. Правовые и регуляторные риски
 - Изменение законодательства о персональных данных.
 - Ограничения на использование AI в HR.
 - Возможные штрафы и санкции.
6. Форс-мажорные риски
 - Кибератаки, DDoS.

- Геополитические ограничения (санкции).
- Чрезвычайные ситуации (например, пандемии, которые резко меняют рынок труда).

4.2 Анализ и оценка рисков

Риск	Вероятность	Последствия	Уровень риска
Превышение бюджета разработки	Средняя	Высокие (рост инвестиций >20%)	Высокий
Недостаточный спрос на новые сервисы	Средняя	Высокие (убытки, снижение доходов)	Высокий
Сбой/утечка данных	Низкая-средняя	Очень высокие (репутация, штрафы)	Высокий
Задержка проекта	Средняя	Средние (сдвиг сроков на 2-3 мес.)	Средний
Недостаточная квалификация команды	Низкая	Средние	Средний
Конкуренты запускают аналог	Высокая	Высокие	Высокий
Изменения законодательства	Средняя	Высокие	Высокий
Геополитические риски/санкции	Низкая	Высокие	Средний
Падение рынка труда (кризис)	Средняя	Высокие	Высокий

4.3 Возможные и оптимальные реакции на риски

Финансовые риски

Реакция: создание резерва в 15% бюджета; диверсификация источников дохода (не только подписки, но и HR-аналитика, SaaS).

Технические риски

- Реакция: внедрение DevSecOps, регулярные тесты безопасности, резервное копирование данных.
- Заключение страховки киберрисков.

Организационные риски

- Реакция: обучение персонала, привлечение внешних экспертов.
- Agile-методология для гибкости.

Рыночные риски

- Реакция: параллельный запуск маркетинговых исследований и пилотных проектов.
- Гибкое ценообразование для МСБ.

Правовые риски

- Реакция: юридический аудит, комплаенс-отдел, консультирование с регуляторами.
- Использование локальных дата-центров.

Форс-мажорные

- Реакция: создание планов резервирования
- Дублирование критичных процессов.

4.4 Планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах:

Рекомендуется создать резервный фонд = 10–15% от общего бюджета проекта ($\approx$ 40–60 млн P).

Структура распределения резерва:

- 20% — кибербезопасность и защита данных.
- 30% — компенсация возможного превышения бюджета разработки.
- 20% — маркетинговые корректировки (при слабом спросе).
- 20% — юридические издержки (регулирование).
- 10% — прочие непредвиденные расходы.

Заключение

Производственная (технологическая) практика сыграла важную роль в формировании и развитии профессиональных навыков, полученных в процессе теоретического обучения. В ходе прохождения практики удалось не только закрепить, но и углубить знания, полученные при изучении специализированных дисциплин, а также применить их на практике.

Были выполнены все поставленные задачи: проведён анализ общей информации о деятельности организации, рассмотрены принципы научной организации труда, а также осуществлён кадровый аудит. Это позволило получить целостное представление о функционировании организации с позиции менеджмента и управления персоналом.

Практика также способствовала приобретению опыта в управленческой и организационной деятельности, развитию аналитического мышления и формированию ключевых профессиональных компетенций в соответствии с выбранным направлением подготовки. Полученные знания и собранные материалы будут использованы в дальнейшей учебной и научной работе.

Таким образом, цели и задачи производственной (технологической) практики были успешно достигнуты, что подтверждает её значимость в процессе профессионального становления специалиста в области менеджмента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Профиль ООО «Хэдхантер» // Руспрофиль: [сайт]. – 2024. – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2672558> (дата обращения: 16.06.2024).
- 2 Контрагент ООО «Хэдхантер» // АудитИТ: [сайт]. – 2024. – URL: https://www.audit-it.ru/contragent/1067761906805_ooo-khedkhanter (дата обращения: 16.06.2024).
- 3 ООО «Хэдхантер» // РБК: [сайт]. – 2024. – <https://companies.rbc.ru/id/1067761906805-ooo-obschestvo-s-ogranichennoj-otvetstvennostyu-hedhanter/> (дата обращения: 16.06.2024).
- 4 Абчук В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В.А. Абчук. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 239 с.
- 5 Айдаркина Е.Е. Теория и практика управления: учебное пособие / Е.Е. Айдаркина. – Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. – 164 с.
- 6 Анопченко Т.Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т.Ю. Анопченко, А.М. Григан, А.А. Лысоченко. – Москва: Дашков и К, 2022. – 282 с.
- 7 Борискина Т.Б. 454 вопроса по менеджменту: учебное пособие / Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 100 с.
- 8 Быстров О.Ф. Теория менеджмента. Монография / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – Москва: Русайнс, 2021. – 182 с.
- 9 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 656 с.
- 10 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.11.2024) // Собрание законодательства РФ. – 07.01.2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
- 11 Гапоненко А.Л. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 396 с.
- 12 Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2021. – 352

с.

13 Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В.И. Грушенко. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 288 с.

14 Кибанов А.Я. Менеджмент организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: КНОРУС, 2021. – 360 с.

15 Кожевина О.В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: учебное пособие / О.В. Кожевина. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 156 с.

16 Кожевина О.В. Управление изменениями: учебник / О.В. Кожевина. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 304 с.

17 Коргова М.А. Менеджмент. Управление организацией: учебное пособие для среднего профессионального образования / М.А. Коргова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 197 с.

18 Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э.М. Коротков. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 566 с.

19 Маслова В.М. Менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 492 с.