

УДК 331.108:004.738.5:658.3.

## ЦИФРОВОЙ СЛЕД РАБОТОДАТЕЛЯ И ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ НАЙМА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Малыгина Наталья Валентиновна,**

руководитель направления Управления кадровой политики и мотивации персонала АО «Зарубежнефть», выпускник Государственного Университета Управления; Москва, Рязанский проспект, д. 99. Специальность – «Управление персоналом».  
Malygina\_nataly@mail.ru

### Аннотация

Статья посвящена проблеме, которая в российской практике управления персоналом перестала быть периферийной: в условиях кадрового дефицита, усиления конкуренции за квалифицированных специалистов, акцентуации роли онлайн-репутации работодатель оценивается не только по условиям труда, но и по тому, какой образ организации складывается в цифровой среде задолго до отклика кандидата на вакансию. Актуальность темы определяется тем, что цифровой след компании фактически превратился в самостоятельный фактор конверсии найма. А персонализация рекрутинговых коммуникаций становится не маркетинговым дополнением, а инструментом повышения качества подбора и удержания персонала. Цель состоит в том, чтобы показать, каким образом характеризуемый след работодателя влияет на восприятие HR-бренда и почему персонализированные стратегии найма оказываются результативнее стандартизированных моделей массового рекрутмента. В работе выявлены несколько существенных противоречий: между потребностью хозяйствующих субъектов в алгоритмизации подбора и запросом кандидатов на человечески выстроенную коммуникацию; между стремлением работодателей к максимальной цифровой прозрачности и риском репутационных потерь из-за неконтролируемого пользовательского контента; между скоростью автоматизированного скрининга и необходимостью более точной оценки ценностей, мотивации, культурной совместимости претендента. Автор приходит к выводу, что устойчивое преимущество на рынке труда формируется не самой по себе технологизацией рекрутмента, а связкой из управляемого цифрового следа, аналитики данных, адресного ценностного предложения для разных сегментов соискателей. Материал будет полезен исследователям рынка труда, специалистам по управлению персоналом, HR-аналитикам, руководителям рекрутинговых функций.

**Ключевые слова:** HR-бренд, персонализация найма, рекрутинг, рынок труда, управление персоналом, цифровой след работодателя

## EMPLOYER DIGITAL FOOTPRINT AND PERSONALIZATION OF HIRING STRATEGIES IN MODERN CONDITIONS

**Malygina Natalya Valentinovna,**

Head of the Personnel Policy and Staff Motivation Division at Zarubezhneft JSC; Graduate of the State University of Management; Moscow, 99 Ryazansky Prospekt. Degree in "Human Resource Management". malygina\_nataly@mail.ru

---

**ABSTRACT**

---

The article addresses a problem that has ceased to be peripheral in Russian personnel management practice: in conditions of labor shortages, intensified competition for qualified specialists, and the accentuation of the role of online reputation, an employer is evaluated not only by working conditions but also by the image of the organization formed in the digital environment long before a candidate applies for a vacancy. The relevance of the topic is determined by the fact that a company's digital footprint has essentially turned into an independent factor in hiring conversion. Furthermore, the personalization of recruitment communications is becoming not a marketing addition, but a tool for improving the quality of recruitment and employee retention. The objective is to demonstrate how the employer's digital footprint affects the perception of the HR brand and why personalized hiring strategies prove more effective than standardized models of mass recruitment. The work identifies several significant contradictions: between the need of economic entities for the algorithmization of selection and the candidates' demand for human-centered communication; between employers' desire for maximum digital transparency and the risk of reputational losses due to uncontrolled user-generated content; and between the speed of automated screening and the need for a more accurate assessment of the applicant's values, motivation, and cultural compatibility. The author concludes that a sustainable advantage in the labor market is formed not by the technologization of recruitment in itself, but by the combination of a managed digital footprint, data analytics, and a targeted value proposition for different segments of job seekers. The material will be useful for labor market researchers, personnel management specialists, HR analysts, and heads of recruitment functions.

---

**Keywords:** HR brand, personalization of hiring, recruitment, labor market, personnel management, employer digital footprint

---

Современный российский и глобальный рынок труда переживает период ярко выраженных структурных преобразований. Они инициированы беспрецедентным кадровым дефицитом и демографическими вызовами. В частности, аналитические прогнозы свидетельствуют о том, что к 2030 году в экономике будет наблюдаться нехватка около 2,8 млн квалифицированных специалистов. А уровень безработицы уже в начале 2025 года достиг исторического минимума в 2,2%; количество доступных вакансий сократилось на 15% в годовом исчислении [5]. В связи с этим отметим, что привычные методы рекрутмента, которые ориентированы на массовый охват, стремительно утрачивают свою валидность и экономическую эффективность, уступая место высокотехнологичным, кандидатоцентричным моделям привлечения талантов. По сути, на фоне жесткой конкуренции фокус корпоративного внимания закономерно смещается на формирование устойчивого, привлекательного HR-бренда в виртуальной среде, а также на индивидуализацию подходов к потенциальным соискателям.

Цифровой след работодателя, представляющий собой агрегированную совокупность всей публичной информации о компании в сети, становится фундаментальным фактором принятия карьерных решений для соискателей. В сопоставлении с более ранними подходами, где информационная инициатива находилась, главным образом, в руках

бизнес-структур, сегодня именно специалисты диктуют условия, тщательно анализируя репутационный, социокультурный фон организаций. Следовательно, научное осмысление сложной взаимосвязи между информационной проекцией компании и персонализацией стратегий найма представляет собой весьма актуальную исследовательскую задачу. Ее решение имеет определяющее значение для устойчивого развития менеджмента.

Концептуальная база цифрового следа хозяйствующего субъекта охватывает обширный спектр неструктурированных данных (контент, официальные карьерные порталы, отзывы действующих сотрудников, активность корпорации в социальных медиа, упоминания в отраслевой прессе) [3, 6]. Как представляется, именно этот информационный массив формирует первичный, зачастую наиболее устойчивый образ компании в сознании кандидата – задолго до этапа очного или онлайн-собеседования. Если в организации систематически наблюдается высокая текучесть кадров, а релевантные отклики отсутствуют даже при наличии сверхконкурентного уровня финансового вознаграждения, первопричиной, по-видимому, служит «токсичный» или противоречивый фон в digital-пространстве. В связи с этим резюмируем, что высококвалифицированные эксперты изучают независимые отзывы о потенциальном нанимателе столь же скрупулезно, как и функциональные параметры самой вакансии. Помимо этого, пристальное внимание к пользовательскому контенту, который генерируется персоналом (в том числе, посредством мониторинга профильных HR-тегов), помогает топ-менеджменту своевременно купировать зарождающиеся репутационные кризисы и превентивно приспосабливать корпоративную культуру под изменчивые запросы рынка.

В современной литературе все чаще делается акцент на том, что онлайн-репутация оказывает непосредственное и измеримое воздействие на показатели конверсии в рекрутинговой воронке. Примечательно, что контент, транслируемый как самой бизнес-единицей, так и ее амбассадорами, способен либо многократно усилить сигнал о высоком профессионализме, организационном соответствии, либо полностью нивелировать внешнюю привлекательность позиции. Экспериментальные исследования демонстрируют, что негативные цифровые артефакты в социальных медиа порой перечеркивают объективные материальные преимущества работодателя, заставляя кандидатов сомневаться в культурной совместимости и безопасности рабочей среды. В отличие от предшествующих подходов, которые опирались, в основном, на формальные метрики, директивный маркетинг, современный HR-брендинг требует проактивного, экологичного управления digital-нарративом [2, 3, 6]. Соответственно, успешный алгоритм привлечения талантов сегодня концептуально строится на стыке глубокого понимания архитектуры цифровых экосистем и эмпатичного взаимодействия с человеческим капиталом.

В целях обеспечения конкурентоспособности нанимателю очень важно перестроить собственный карьерный ресурс в полноценный канал двусторонней коммуникации, который является базисом цифрового HR-позиционирования. Собственные онлайн-платформы предоставляют бизнесу возможность полностью контролировать подачу информации, конструировать уникальный пользовательский опыт для соискателей через интерактивные формы отклика либо видеопрезентации проектных команд, а также бесшовно интегрировать процесс селекции с внутренними системами управления талантами (HRMS/ATS). Для самого же претендента digital-эпоха означает необходимость активного управления личной профессиональной репутацией на всех виртуальных фронтах. Разумно предположить, что успешное закрытие сложных вакансий происходит в точке пересечения качественно выстроенной корпоративной стратегии онлайн-рекрутинга и прозрачного, верифицируемого цифрового следа самого кандидата. Именно взаимный скрининг профилей формирует ту степень начального доверия, которая необходима для перехода к предметным переговорам о сотрудничестве.

Одновременно с этим, экспоненциальное развитие IT-решений предопределило сдвиг управленческой парадигмы в сторону усиленной персонализации всех кадровых процессов. Инертный массовый подбор, который базируется на унифицированных, обезличенных алгоритмах, планомерно вытесняется точечными стратегиями. При этих новых шагах в обязательном порядке учитываются индивидуальные ценности, глубинные мотивационные профили, скрытые карьерные ожидания соискателей. Глобальный тренд на трансформацию департаментов управления персоналом в полноправных стратегических бизнес-партнеров неразрывно связан с широкомасштабным внедрением аналитики Big Data. Опора на предиктивную аналитику сводит к минимуму когнитивные искажения и субъективный фактор при скрининге, существенно оптимизируя транзакционные и временные издержки. В результате компании получают уникальную возможность генерировать кастомизированные ценностные предложения (EVP) для микросегментов целевой аудитории, основываясь на анализе их поведенческих проявлений в сети.

Эмпирические данные мировых аналитических агентств подтверждают стремительную, практически необратимую технологизацию отрасли. Уже сейчас около 47% кадровых специалистов на регулярной основе задействуют инструментарий на базе генеративного искусственного интеллекта с целью конструирования вакансий и первичной фильтрации резюме. Рынок HR-Tech, в свою очередь, показывает феноменальные темпы роста, прибавляя от 40% до 60% ежегодно в объеме капитализации. В дополнение к отмеченному, глобальный размер рынка технологий привлечения и подбора талантов, как ожидается, превысит отметку в 19,192 млн долларов к 2032 году, демонстрируя совокупный среднегодовой темп роста (CAGR) на уровне 10,1% [5, 7].

На основании указанного выше подчеркнем, что финансовые вливания в автоматизацию и персонализированные алгоритмы перестали быть прерогативой исключительно технологических гигантов, превратившись в базовый фактор выживания любого бизнеса. Применение нейросетей на начальных этапах воронки помогает удерживать в поле зрения неочевидных, но перспективных профессионалов.

Для более наглядной визуализации изменений в методологии подбора персонала в реалиях тотальной цифровизации целесообразно сопоставить классическую и инновационную (персонализированную) модели (см. таблицу 1). Представленная ниже матрица иллюстрирует, как смещение управленческого фокуса с механистического заполнения штатных единиц на установление индивидуального ценностного контакта модифицирует абсолютно все метрики организационной успешности. Видимо, именно углубленная интеграция позитивного цифрового следа работодателя с адаптивными HR-технологиями способна обеспечить наибольший синергетический эффект, нивелируя риск быстрого выгорания или увольнения на испытательном сроке.

Таблица 1 – Сравнительный анализ стратегий найма  
(составлено на основе [2-4, 6])

Параметр	Классический подход	Персонализированный вариант (на базе цифрового следа)
Характер коммуникации	Односторонняя трансляция требований вакансий	Двусторонний диалог, эмпатичный учет ценностей кандидата
Основа для принятия решений	Субъективная интуиция рекрутера, формализованные резюме	Предиктивная аналитика, Big Data, семантический анализ сети

Управление HR-брендом	Фрагментарное, реактивное реагирование на негатив	Системное, проактивное управление онлайн-репутацией
Технологическая среда	Стандартные сайты (Job boards), ручной поиск	ИИ-алгоритмы, интегрированные ATS-системы, гипертаргетинг
Ключевые метрики (KPI)	Стоимость закрытия вакансии, время найма	Индекс удержания, культурная совместимость

Анализ параметров, которые зафиксированы в приведенной таблице, дает основания утверждать, что новая операционная модель ориентирована не просто на закрытие текущих потребностей бизнеса, а на долгосрочное стратегическое удержание интеллектуального капитала. На рынке, в частности, в высококонкурентном IT-секторе предельно ярко проявился тренд, при котором абсолютный приоритет отдается показателям удержания. Работодатели стали задействовать более сложную, многоступенчатую систему оценки компетенций и soft skills. В результате нормой стал выбор одного релевантного финалиста из пяти тщательно отобранных кандидатов [1]. Впрочем, столь жесткий и ресурсоемкий отсев представляется возможным исключительно при условии стабильно высокого входящего потока высококлассных соискателей. Этот поток, в свою очередь, напрямую детерминирован сильным, безупречным цифровым HR-брендом, который работает как «магнит» для профильных специалистов.

Перед тем, как резюмировать результаты исследования, сформулируем ряд авторских практических рекомендаций. Они нацелены на комплексное усовершенствование «архитектуры» рекрутмента.

Во-первых, современным компаниям целесообразно внедрить практику перманентного аудита собственного цифрового следа с использованием автоматизированных систем семантического анализа социальных медиа. Назначение описываемой меры состоит в раннем, докризисном обнаружении «токсичного» контента; ее научная новизна состоит в концептуальном переходе от ретроспективных классических опросов удовлетворенности к предиктивному real-time мониторингу настроений.

Во-вторых, уместно разработать многомерную матрицу персонализированных ценностных предложений (EVP), опирающуюся на алгоритмический парсинг открытых данных. В связи с этим отметим, что алгоритмы ИИ сегодня способны точно сегментировать аудиторию как по хардовым навыкам, так и по психотипам. Обоснование рассматриваемого шага кроется в существенном снижении стоимости привлечения (CAC) за счет гипертаргетированных сообщений. Практическое применение данного подхода гарантированно решает острую проблему низкой конверсии на этапе перехода от просмотра рекламного оффера к фактическому отклику кандидата.

Подводя итог, следует заключить, что цифровой след работодателя и методология персонализации стратегий найма образуют единый, неразрывный контур управления человеческими ресурсами в эпоху экономики знаний. Научное значение представленной работы выражается в концептуализации и систематизации взаимосвязей между неструктурированными массивами данных онлайн-репутации корпораций и финальными конверсионными показателями рекрутмента. На фоне жесточайшего «кадрового голода» и повсеместной технологической экспансии привычный инструментальный обезличенного массового подбора необратимо утрачивает свою операционную релевантность. В дальнейшем научно-исследовательский потенциал анализируемой проблематики может быть масштабирован через эмпирическое измерение статистической корреляции между индексом информационной привлекательности (цифровой лояльности) предприятия и длительностью периода адаптации новых сотрудников.

**Список литературы:**

1. Аналитический отчет стаффингового агентства GeekSource: ИТ-рынок 2024 vs 2025 // URL: <https://ancor.ru/press/insights/analiticheskiy-otchet-rekrutirovovogo-agentstva-geeksource-it-rynok-2024-vs-2025/> (дата обращения: 26.03.2026).
2. Великанова, С.С. Множественный интеллект: ключ к успешному найму в условиях цифровой трансформации организаций / С.С. Великанова, М.В. Романова, И.В. Самарокова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 3 (176). – С. 966-970.
3. Жилин, Д.А. Расширение концепции HR-маркетинга в IT-сфере: интеграция маркетинговых принципов, цифровых технологий и культурно-организационных практик / Д.А. Жилин // Новое слово в науке: стратегии развития. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары: 2025. – С. 310-313.
4. Салех, А.А. «Умное» управление персоналом в эпоху цифровой трансформации: кейсы компаний / А.А. Салех // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2025. – № 4 (48). – С. 77-88.
5. Цифровая трансформация найма: вызовы и новые практики управления персоналом в 2025 году // URL: <https://adindex.ru/publication/analitics/search/2025/10/20/338256.phtml> (дата обращения: 26.03.2026).
6. Юрьева, А.Д. Подбор цифровых коммуникаций найма на работу соискателей в сфере продаж для IT-компаний в зависимости от их типа / А.Д. Юрьева // PR и реклама: традиции и инновации. Связи с общественностью: эко-коммуникации. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Красноярск: 2025. С. 222-226.
7. Phapale, S. Обзор рынка технологий подбора и найма талантов / S. Phapale // URL: <https://www.credenceresearch.com/ru/report/talent-acquisition-and-staffing-technology-and-services-market-ru> (дата обращения: 26.03.2026).

**References:**

1. Analytical report of the staffing agency GeekSource: IT market 2024 vs 2025 // URL: <https://ancor.ru/press/insights/analiticheskiy-otchet-rekrutirovovogo-agentstva-geeksource-it-rynok-2024-vs-2025/> (accessed: 26.03.2026).
2. Velikanova S.S., Romanova M.V., Samarokova I.V. Multiple intelligence: the key to successful hiring in the context of digital transformation of organizations // Economics and Entrepreneurship. – 2025. – No. 3 (176). – P. 966-970.
3. Zhilin D.A. Expanding the concept of HR marketing in the IT sphere: integration of marketing principles, digital technologies and cultural-organizational practices // A New Word in Science: Development Strategies. Materials of the II All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation. – Cheboksary: 2025. – P. 310-313.
4. Saleh A.A. "Smart" personnel management in the era of digital transformation: company cases // Actual Problems of Economics and Management. – 2025. – No. 4 (48). – P. 77-88.
5. Digital transformation of hiring: challenges and new practices of personnel management in 2025 // URL:

<https://adindex.ru/publication/analytics/search/2025/10/20/338256.phtml> (accessed: 26.03.2026).

6. Yuryeva A.D. Selection of digital communications for hiring job seekers in the field of sales for IT companies depending on their type // PR and Advertising: Traditions and Innovations. Public Relations: Eco-communications. Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation. – Krasnoyarsk: 2025. P. 222-226.
7. Phapale S. Talent acquisition and staffing technology and services market overview // URL: <https://www.credenceresearch.com/report/talent-acquisition-and-staffing-technology-and-services-market> (accessed: 26.03.2026).