



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на
вакантные должности

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
75,37 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«12» декабря 2026 г.
Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Карымов Иван Юрьевич 

Научный руководитель:
к.э.н, доцент кафедры

Федосеев Андрей Васильевич


СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ ПРОВЕРОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ	
1.1 Сущность и содержание понятия программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности.....	7
1.2 Виды и особенности программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности.....	14
1.3 Специфика работы отдела кадров в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности.....	25
Выводы по первой главе.....	34
ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОГРАММЫ ПРОВЕРОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ НА Б	
А 2.1 Организационно-экономическая характеристика базы исследования и анализ проведения испытаний кандидатов на вакантные должности....	35
Е 2.2 Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие».....	50
А 2.3 Обоснование эффективности совершенствования программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие».....	58
« Выводы по второй главе.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72

Я

Б

И

Н

С

К

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что деятельность любой современной организации неразрывно связана с процессами формирования, развития и обновления кадрового состава. В условиях усложнения организационных структур, роста требований к профессиональной компетентности персонала и усиления конкуренции на рынке труда особое значение приобретает повышение эффективности системы подбора и оценки кандидатов на вакантные должности. От уровня профессионализма сотрудников и степени их соответствия занимаемым должностям напрямую зависит качество выполнения ими трудовых функций, устойчивость внутренних процессов и достижение стратегических целей организации. Повышение результативности системы подбора и оценки кандидатов на вакантные должности становится стратегическим приоритетом, так как от уровня профессионализма сотрудников и степени их соответствия корпоративным ценностям напрямую зависит устойчивость внутренних процессов и конкурентоспособность организации на рынке.

Компетентная и объективная оценка кандидатов на этапе найма выступает ключевым фактором обеспечения кадровой устойчивости организации. В условиях дефицита квалифицированных кадров («войны за таланты») цена кадровой ошибки многократно возрастает. Грамотно выстроенная система отбора позволяет минимизировать риски назначения на должности лиц, не обладающих необходимыми знаниями, навыками и личностными качествами, что, в свою очередь, снижает вероятность профессиональных ошибок, конфликтных ситуаций и преждевременного прекращения трудовых отношений. Сокращение текучести кадров способствует формированию стабильного профессионального коллектива, улучшению социально-психологического климата и укреплению организационной культуры.

Особую значимость приобретает использование системных и научно обоснованных инструментов оценки, позволяющих выявить не только формальное соответствие кандидата квалификационным требованиям, но и его потенциальную эффективность в конкретных условиях профессиональной деятельности. В этом контексте разработка и внедрение программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности рассматриваются как один из наиболее результативных способов комплексной оценки профессиональных, деловых и личностных характеристик претендентов.

Применение специально разработанной программы проверочных испытаний позволяет обеспечить единообразие оценочных процедур, повысить объективность принимаемых кадровых решений и сократить влияние субъективного фактора, такая программа способствует оптимизации затрат, связанных с подбором и адаптацией персонала, а также снижению финансовых и репутационных потерь, возникающих вследствие неэффективного найма. В совокупности указанные обстоятельства подтверждают актуальность выбранной темы и её практическую значимость для современной системы управления персоналом.

Цель данной работы – разработать программу проверочных испытаний кандидатов для АО «Челябинское авиапредприятие», обеспечивающую проведение отбора персонала на вакантные должности.

Цель обусловила решение следующих задач:

- 1) изучить сущность и содержание понятий программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности;
- 2) рассмотреть виды и особенности программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности;
- 3) описать специфику работы отдела кадров в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности;
- 4) дать организационно-экономическую характеристику базы исследования и провести анализ проведения испытаний кандидатов на

вакантные должности;

5) разработать программу проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие»;

6) привести обоснование эффективности разработанной программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие».

Объект исследования – Акционерное общество «Челябинское авиапредприятие».

Предмет исследования – программа проверочных испытаний на вакантные должности предприятия.

Гипотеза исследования: разработка программы проверочных испытаний на вакантные должности в АО «Челябинское авиапредприятие» будет эффективной при выполнении следующих условий: необходим учет психологических аспектов процесса отбора кандидатов на вакантные должности.

Теоретико-методологической базой исследования послужили научные работы многих специалистов. Исследование вопросов разработки программы проверочных испытаний на вакантные должности, осуществленное в выпускной квалификационной работе, опирается на труды российских и иностранных ученых, таких как А.Ю. Анисимов, О.А. Горленко, А.Я. Кибанов, В.М. Маслова, Е.Б. Моргунов и многих других.

Работы данных авторов дают возможность рассмотреть различные аспекты разработки программы проверочных испытаний на вакантные должности. Однако, каждая организация имеет свои уникальные особенности, и система проверки кандидатов при их подборе на вакантные должности должна строиться с учетом этих особенностей.

Положения, выносимые на защиту. Разработанная программа проверочных испытаний на вакантные должности позволит эффективно осуществлять процесс подбора персонала в АО «Челябинское

авиапредприятие» благодаря оценке реальных навыков, а не только опыта кандидатов, а также снижения субъективности в отборе персонала.

Научная новизна – разработана программа проверочных испытаний на вакантные должности с учетом специфики деятельности предприятия.

Теоретическая значимость данной работы заключается в исследовании основных подходов к повышению эффективности системы подбора персонала с помощью программы проверочных испытаний на вакантные должности.

Практическая значимость исследования состоит в разработанной программе проверочных испытаний на вакантные должности в АО «Челябинское авиапредприятие», которая может быть использована в практике управления данного предприятия для повышения эффективности системы подбора персонала.

Основными методами исследования являются сбор, обобщение и систематизация информации, анализ и синтез, методы группировки и сравнения, а также методы и приемы финансово-экономического анализа, метод опроса и обработки статистической информации.

База исследования – 454133, Челябинская область, г. о. Челябинский, г. Челябинск, ул. Звездная, д. 5В.

Исследование проводилось в три этапа в период 2022-2024 г.г.

Апробация результатов исследования. По теме диссертации опубликованы две статьи.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Основная часть работы изложена на 72 страницах машинописного текста, в число которых входит 57 наименований использованных источников, приложения занимают 7 страниц.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ ПРОВЕРОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

1.1 Сущность и содержание понятия программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности

Проверка кандидатов при приеме на работу – важнейший этап при заключении трудового договора между работодателем и работником. Работодателю важно нанять ответственного и грамотного специалиста, а для работника проверка – повод продемонстрировать свои положительные качества, а также знак того, что компания серьезно подходит к выбору сотрудников.

Современные условия хозяйствования накладывают отпечаток на процесс найма персонала и его отбора (рисунок 1.1).

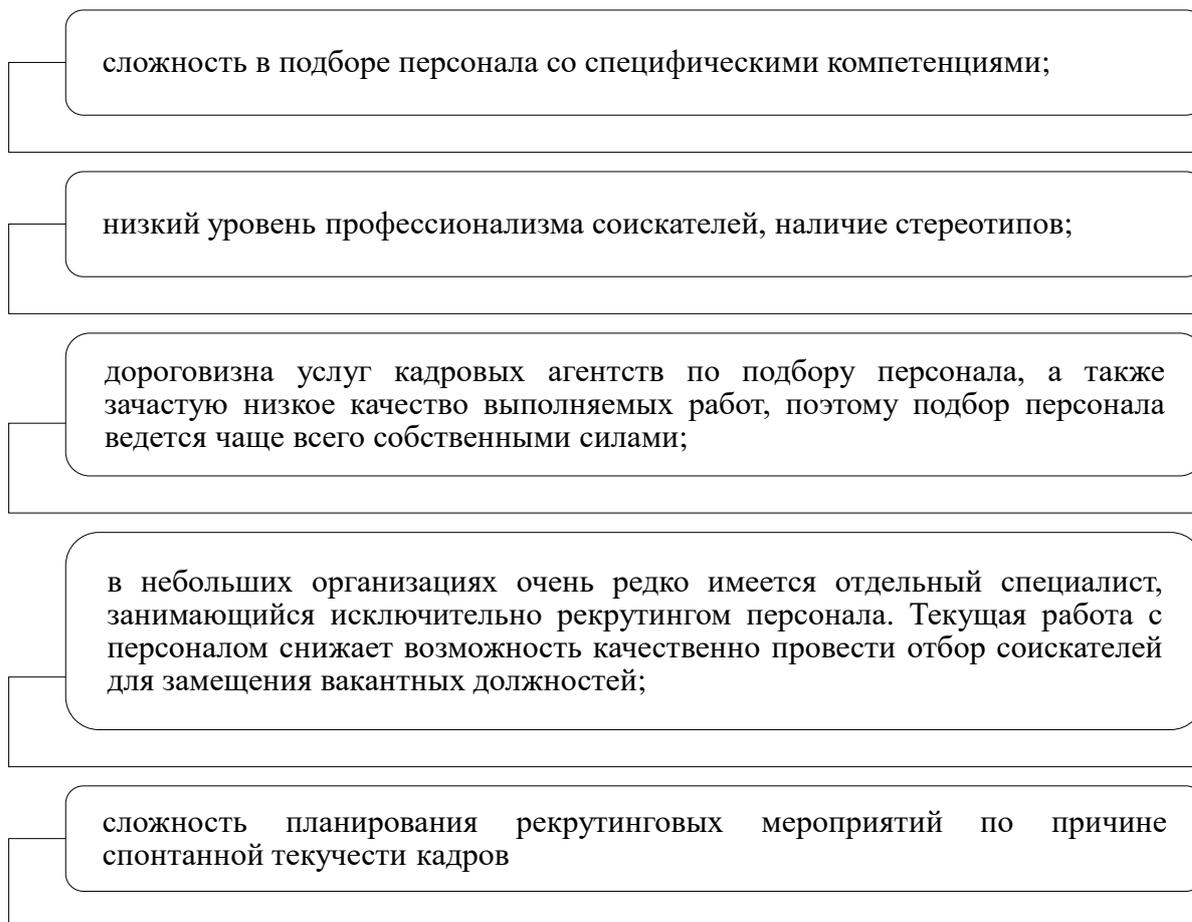


Рисунок 1.1 – Особенности современного найма персонала [17, с. 635]

Найм персонала представляет собой сложный и многоступенчатый процесс, направленный на отбор подходящих кандидатов для организации. Неправильный подбор персонала может привести к конфликтам в коллективе, а также к снижению производительности труда, а это все негативно отражается на прибыли организации [7, с. 381].

Эффективность найма персонала во многом зависит от соблюдения принципов, которые направлены на максимальную результативность данной функции управления персоналом (рисунок 1.2).

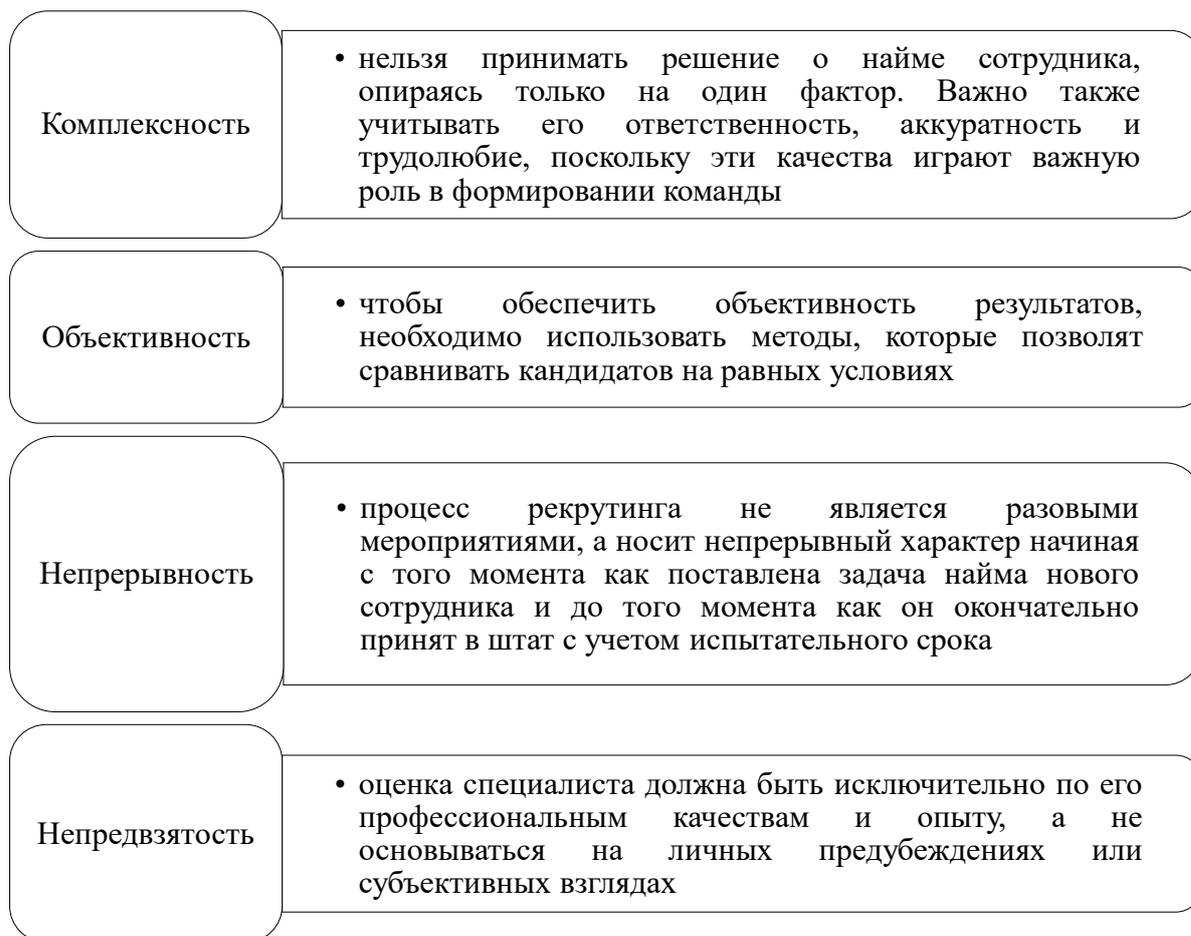


Рисунок 1.2 – Принципы эффективной оценки кандидатов на вакантные должности [15, с. 1318]

Ошибка в подборе кадров влечёт за собой трудности в работе организации, связанные с ротацией или увольнением сотрудника.

Компетентная и объективная оценка кандидатов на вакантные должности играет важную роль в деятельности организации, обеспечивая

целый ряд социально-экономических преимуществ. Прежде всего, она способствует формированию устойчивого профессионального коллектива и снижает текучесть кадров, что позволяет избежать постоянной необходимости в найме все новых работников. Это в свою очередь способствует улучшению социально-психологического климата в организации и формированию благоприятной организационной культуры, что положительно сказывается на мотивации сотрудников и производительности их труда.

В итоге качественный отбор кандидатов на вакантные должности имеет прямое влияние на финансовое положение организации, поскольку сокращает финансовые потери от найма неквалифицированных сотрудников [8, с. 12]. Поэтому при рассмотрении кандидатов на вакантные должности необходимо применять специально разработанную программу проверочных испытаний, что позволит максимально полно выявить уровень соответствия кандидата должности, на которую он претендует.

Программа проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности представляет собой структурированную и четко сформулированную последовательность действий кадровой службы организации, на основе концептуальных подходов и методик, применяемых к отбору кадров на соответствующие вакансии [35, с. 117].

Проверочные испытания в рамках данной программы позволяют определить профессиональные качества кандидатов на вакантные места и другие характеристики кандидатов, которые требуются для выполнения той или иной работы, а также выявить недостатки в соответствии с требуемыми характеристиками.

Профессиональный найм кадров – это четко выстроенная система действий рекрутера, которая позволяет выявлять потенциальных работников, наиболее пригодных по своим индивидуальным качествам к обучению и успешному исполнению профессиональной деятельности по определенной специальности [32, с. 108].

От того, насколько продуман и организован найм персонала зависит эффективность подбора кадров и производительность их труда на предприятии. Характеристики, влияющие на управленческое решение при принятии сотрудника в штат организации, отражены на рисунке 1.3.

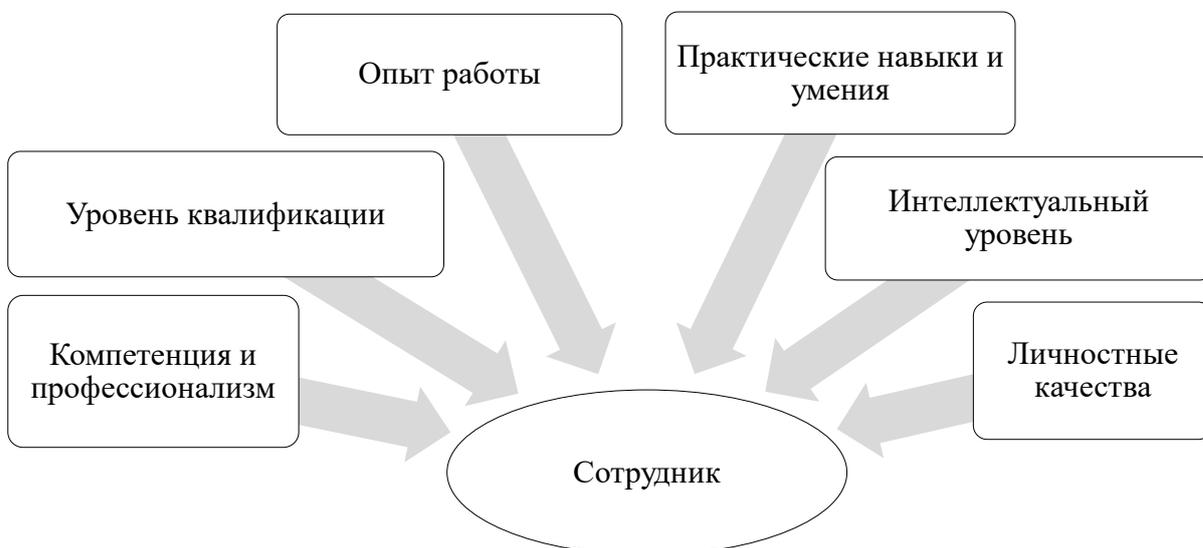


Рисунок 1.3 – Характеристики, влияющие на управленческое решение при принятии сотрудника в штат организации [11, с. 40]

Факторами, влияющими на формирование программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности, являются:

- отраслевые особенности и цели деятельности организации,
- размер организации и ее структура управления,
- особенности организационной культуры,
- специфика должностных обязанностей,
- востребованность тех или иных должностей, а также ситуация на рынке труда,
- ограничения бюджета на управление кадрами и пр. [49, с. 141]

С помощью эффективных и продуманных программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности решается достаточно широкий круг вопросов и задач (рисунок 1.4).

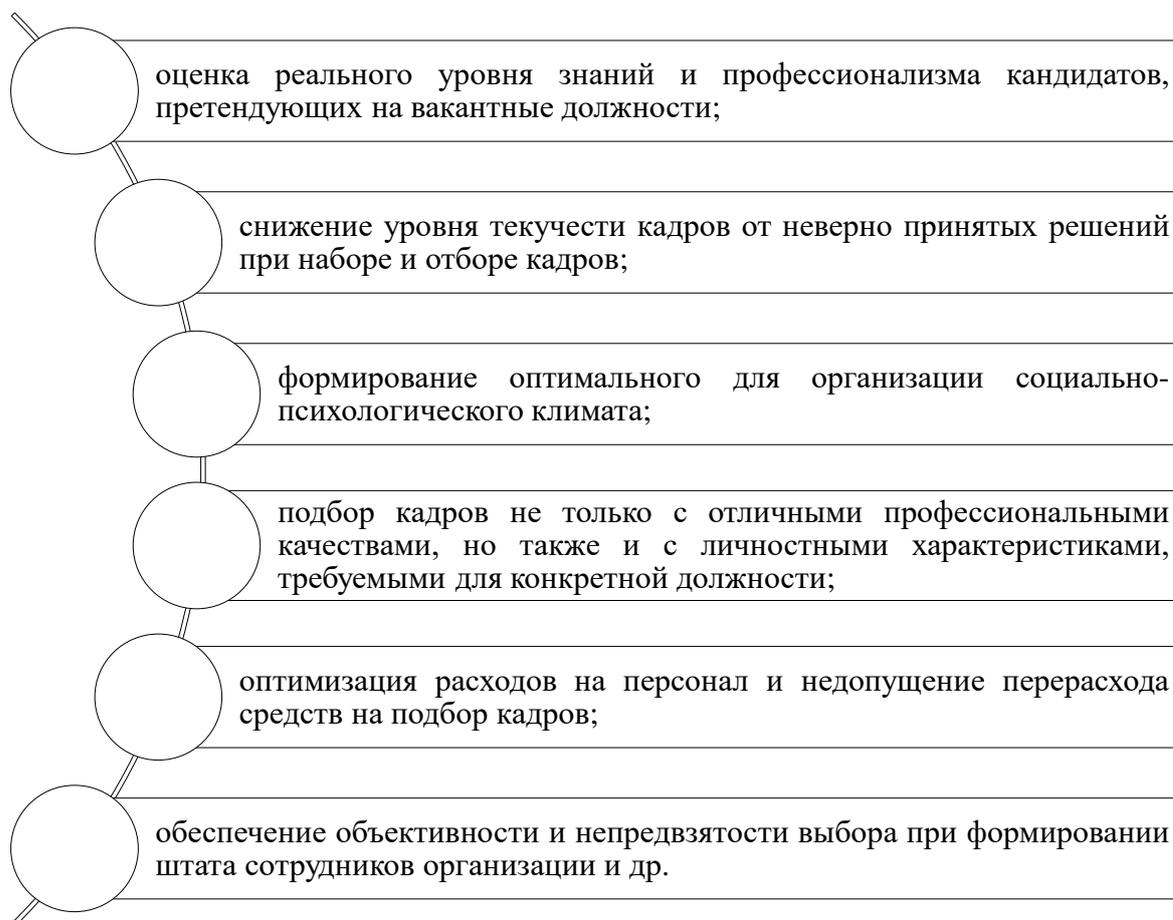


Рисунок 1.4 – Задачи, решаемые с помощью программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности [5, с. 45]

Система параметров оценки кандидатов на вакантные должности отражена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Система параметров оценки кандидатов на вакантные должности [15, с. 1318]

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определённой сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определённых должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи
Свойства	личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
Мотивационные установки	сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определённой должности, определённости профессиональных перспектив

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований) [4, с. 119].

Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала основываются на мероприятиях по его развитию [10, с. 135].

Кроме представления о кандидате, которое может составить рекрутер непосредственно на основе собеседования, он обращает внимание на следующие личностные качества претендента (рисунок 1.5).

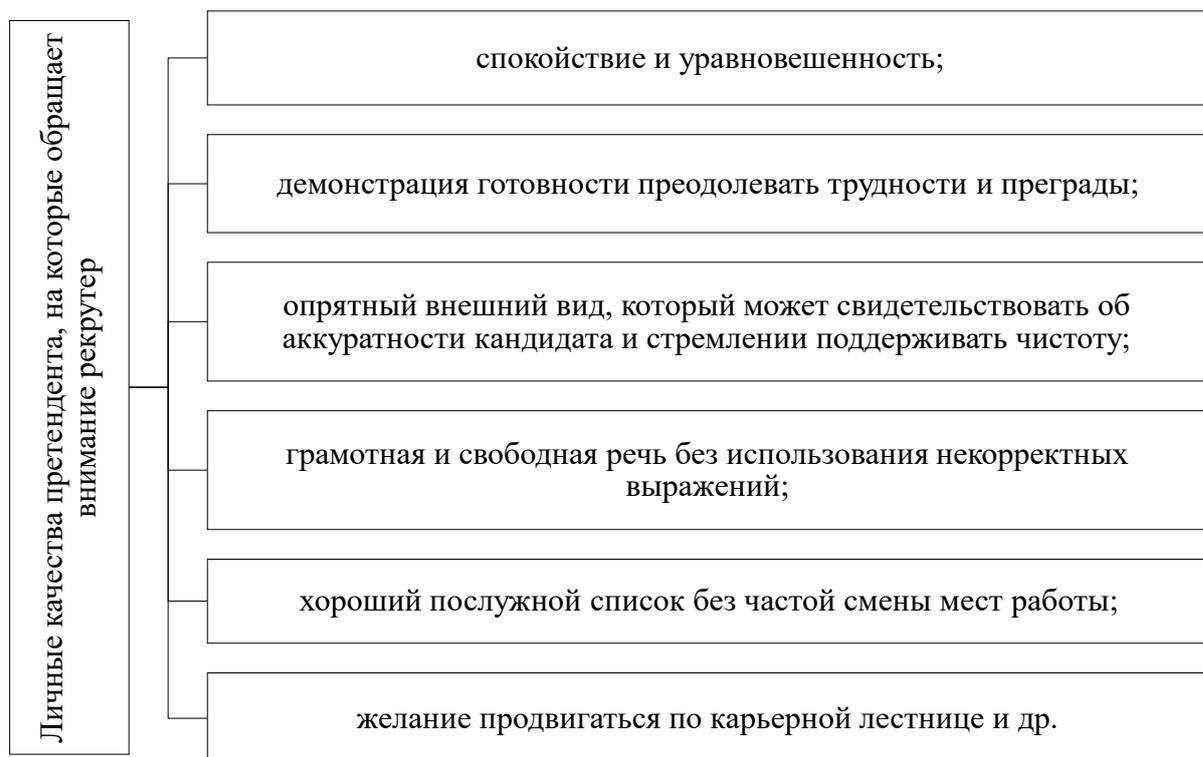


Рисунок 1.5 – Личные качества претендента на рабочее место, на которые обращает внимание рекрутер [9, с. 1413]

Требования, предъявляемые к персоналу, базируются в основном на

должностных инструкциях. Эти требования связаны с характером конкретного вида работы, выполняемой каждым сотрудником [50, с. 91].

В самом общем виде выделяют три уровня требований, предъявляемых к персоналу в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности:

- необходимое (основные требования),
- желательное (дополнительные требования),
- нежелательное [52, с. 108].

Соответствие основным требованиям в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности носит обязательный характер. Без этого не может быть и речи о нормальном выполнении должностных инструкций данным лицом. Например, соискатель обязательно должен иметь крепкое здоровье; водительское удостоверение [34, с. 137].

Дополнительные требования призваны обеспечить максимально эффективное выполнение соискателем тех обязанностей, которые указаны в его должностной инструкции [24, с. 137].

Таким образом, тщательно продуманный процесс найма обеспечивает соответствие кандидата требованиям организации и способствует созданию эффективной рабочей среды, способствуя развитию бизнеса. Но для того, чтобы процесс найма был эффективен, необходимо запланировать потребности в персонале, разработать стратегию найма, провести подбор и отбор кадров, а также заключить с претендентом трудовой договор. Одно из немногих решений правильного подбора и установки кандидатов на должности, является разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности. Формирование и применение программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности позволяет организации сделать правильный выбор при отборе кадров и, как следствие, получить экономическую выгоду от ценного сотрудника.

1.2 Виды и особенности программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности

Наличие большого круга задач не позволяет сформировать единую программу проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности.

1. Формальная проверка документов.

На этапе первичного отбора рекрутер анализирует анкетные данные соискателей, определяя квалификационный уровень, опыт работы, возможности и навыки каждого кандидата. Неоспоримым достоинством данного метода является его доступность и простота, но нельзя отрицать, что он направлен исключительно на оценку фактов из прошлого соискателя, а никак не на получение реальной информации о его текущих компетенциях и способностях к дальнейшему профессиональному росту и развитию.

Метод включает сверку данных, предоставленных о себе соискателем, с подтверждающими документами, проверку подлинности предъявленных документов, запрос документов у других организаций или государственных органов. Работодатель может потребовать от соискателя рекомендации с предыдущих мест работы, справки из медицинских учреждений или сведения об отсутствии судимости [1].

2. Биографическая анкета – это инструмент первичного отбора.

Биографические анкеты – в основе метода находится гипотеза в том, что поведение кандидата в будущем напрямую зависит от образа действий и опыта в прошлом. В основном биографические анкеты применяются при анализе деловой карьеры, оценке и аттестации руководителей, хотя их можно использовать и при подборе персонала [51, с. 132].

3. Интервью (собеседование) в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности.

В современном кадровом менеджменте типология собеседований разнообразна: поведенческое, биографическое, ситуационное, структурированное, провокационное, групповое и др.

При проведении первичного собеседования для эффективной оценки соискателя, необходимо составить бланк оценки кандидата на должность.

Виды собеседований отражены на рисунке 1.6.

Биографическое интервью	<ul style="list-style-type: none">• цель - понять, каких принципов придерживается человек при построении карьеры. Это позволяет определить ход мыслей, мотивы и амбиции соискателя, а также понять модель его поведения, а значит - определить его возможные шаги на новом рабочем месте
Проективное интервью	<ul style="list-style-type: none">• основная задача проективного интервью - определить истинные ценности, мотивацию, приоритеты, которых кандидат придерживается в работе. Для этого рекрутер спрашивает кандидата не о нём самом, а о его отношении к ситуациям и к людям
Кейс-интервью	<ul style="list-style-type: none">• кандидату описывается реальная или вымышленная ситуация, а он должен предложить шаги для её решения. Кейс должен быть приближен к рабочим задачам и к сфере деятельности компании
Интервью по компетенциям	<ul style="list-style-type: none">• кандидату предлагают рассказать про несколько ситуаций из опыта работы, которые в совокупности покажут, владеет ли соискатель необходимой компетенцией
Групповое интервью	<ul style="list-style-type: none">• проводятся для массового персонала, когда стоит цель провести собеседование с большим количеством людей, но сэкономить время

Рисунок 1.6 – Виды собеседований [48, с. 157]

Интервью (собеседование) позволяет наглядно оценить положительные и отрицательные стороны кандидата, претендующего на должность, а также позволяет в ходе живого диалога оценить не только наличие практических знаний у человека, но и определить его мотивации и карьерные цели, выявить потенциал и возможности для роста в дальнейшем.

Структурированное собеседование является наиболее распространённым средством оценки потенциальных кандидатов.

Ключевым в определении этого собеседования является слово «структурированное», что означает наличие у интервьюера списка вопросов, составленных таким образом, чтобы протестировать уровень развития у кандидата наиболее важных для данной должности качеств.

Признаки структурированного собеседования:

- 1) основывается только на должностных обязанностях и требованиях, имеющих решающее значение для выполнения работы;
- 2) программа собеседования содержит четыре типа вопросов (ситуационные, квалификационные, имитирующие рабочую ситуацию и касающиеся общих требований к персоналу);
- 3) имеются подготовленные заранее (эталонные) ответы на каждый вопрос;
- 4) привлекается группа экспертов, что обеспечивает независимую оценку ответов каждого кандидата несколькими экспертами;
- 5) собеседование проводится в полном объеме с каждым кандидатом при абсолютно равных условиях для всех кандидатов;
- 6) результаты собеседования подробно документируются [28, с. 281].

4. Тестирование – разновидность психологических методов подбора.

Тестированием занимается психолог. Первое на что направлен тест – это оценка личного качества испытуемого кандидата, как интересы, мотивы, способности. В свою очередь тестирование применяется в:

- дополнительном образовании, профессиональной ориентации,
- подборе кандидата для обучения, оценке способностей,
- психотерапевтической диагностики,
- возможности работе с персоналом [3, с. 670].

Тестирование при подборе кандидата имеет ряд требований. Так, например, кандидат должен продемонстрировать свое обычное поведение, при этом поведение, описанное в тесте, должно совпадать с настоящим поведением кандидата.

5. Оценка личностных качеств.

Тестирование кандидатов на важные качества личности: слабые и сильные стороны, доминирующие черты характера, способность справляться со стрессом и работать в команде.

Данный метод помогает найти сотрудников, которые будут не только справляться со своими обязанностями, но и смогут без проблем влиться в коллектив и разделить ценности компании [26, с. 39].

6. Оценка когнитивных способностей в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности.

Данный вид оценки заключается в проверке способностей кандидата критически мыслить, рассуждать и выстраивать логические цепочки. Тест на когнитивные способности проводят, чтобы понять, как человек справляется с отдельным видом задач.

Тестирование кандидатов на когнитивные способности бывает разное. Обычно оно включает несколько блоков вопросов или отдельных тестов. Числовой тест помогает понять, как кандидат может работать с цифрами и проводить расчёты. Вопросы чаще всего включают последовательности чисел, таблицы, графики или математические задачи. Чтобы на них ответить, нужно посчитать в уме несложные примеры.

Вербальный, или понятийный, тест оценивает навыки понимания текста и работы с информацией. Кандидата могут попросить прочитать текст, а затем определить истинность или ложность суждений. Или соотнести несколько понятий и вставить в слова пропущенные буквы.

Логический тест сотрудника при приёме на работу проверяет способность видеть закономерности и делать из этого верные выводы. В таких тестах часто дают последовательность картинок с фигурами или узорами. Кандидату нужно понять, как изображения связаны между собой, и выбрать из вариантов продолжение последовательности [38, с. 116].

Тест на эмоциональный интеллект – тестирование кандидатов, которое измеряет уровень эмоционального интеллекта – способность человека понимать свои эмоции и эмоции других людей и управлять ими,

чтобы принимать взвешенные решения.

Кандидат с высоким уровнем эмоционального интеллекта в первую очередь умеет обращаться со своими эмоциями: распознавать их, понимать, что они значат, и регулировать. Он может определить эмоции окружающих по их поведению, интонации и мимике, понимает, что движет людьми, и умеет устанавливать доверительные отношения.

Все эти компетенции можно проверить тестами для подбора персонала на эмоциональный интеллект. Например, тесты Люсина и Мэйера-Сэловея-Карузо дают кандидату суждения и предлагают решить, насколько он согласен или не согласен с ними, а методика Гилфорда включает четыре теста и проверяет умение понимать чужие эмоции с помощью картинок [18, с. 124].

Данный метод помогает найти сотрудников, которые хорошо понимают окружающих и могут сосредоточиться на своём деле, а не заикливаются на негативных эмоциях. Это тестирование при отборе персонала подойдёт для проверки кандидатов на работу, где нужно много общаться с людьми.

Тест на лидерство – такая оценка сотрудника при приёме на работу позволяет проверить, насколько хорошо кандидат может управлять командой и эффективно руководить.

Ситуационный тест, когда рекрутер предлагает кандидату решить рабочий кейс и на основе ответов делает выводы о его поведении, образе мыслей и ценностях. Такая оценка сотрудника при приёме на работу проверяет навыки общения, стрессоустойчивости и креативности. Помогает понять, как кандидат расставляет приоритеты и какими принципами он руководствуется в трудные моменты.

7. Портфолио в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности. Позволяет кандидату показать своё мастерство и продемонстрировать имеющиеся навыки.

Работы специалистов в портфолио должны:

- 1) показывать мастерство специалиста;
- 2) демонстрировать разные навыки (больше шансов получить заказ, если предлагать несколько услуг и приводить пример для каждой);
- 3) решать задачи бизнеса (включаются проекты, которые принесли видимый, измеримый результат);
- 4) соответствовать аудитории [47, с. 109].

8. Метод бизнес-кейса в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности.

Бизнес-кейс («case study») – это современный и эффективный метод оценки и развития компетенций, в основе которого лежит специальное аналитическое задание. Процедура оценки с применением бизнес-кейса носит название кейс-тестинг [37, с. 37].

Как правило, бизнес-кейс представляет собой описание рабочей ситуации в виде корпоративного отчета, набора документов или презентации. Помимо контекста и числовых данных, в кейс обязательно должна быть заложена проблема или задача, которую участнику необходимо решить с учетом имеющейся информации.

Кандидат показывает себя в ситуациях, которые имитируют реальные рабочие моменты. Этот метод позволяет оценить практические навыки кандидата, понять логику его мышления при выполнении задания, а также его умение принимать решения в нестандартных ситуациях и решать сложные задачи конкретной должности.

Решение аналитических заданий с последующим разбором результатов и допущенных ошибок позволяет сотрудникам в тренировочных условиях получить новые знания и навыки, которые пригодятся при решении реальных рабочих задач [43, с. 96].

9. В рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности может быть проведена проверка специфическими методами, например, с помощью полиграфа. Этот метод обязательно используется силовыми ведомствами, например, МВД и ФСБ (это прямо

разрешено ст. 6 ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности» от 12.08.1995 № 144-ФЗ и приказом Минюста от 16.04.2013 № 51). Проверять на полиграфе могут и другие организации, но только с письменного согласия самого работника [25, с. 208].

10. Среди инновационных технологий отбора и найма персонала можно выделить геймификацию – применение игровых техник в неигровых процессах.

Основными элементами геймификации в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности являются компоненты, динамики и механики. Компоненты игры – цели и конкретные достижения [30, с. 96].

Динамики – это общие аспекты, которые нужно принимать во внимание и которыми следует управлять, но которые невозможно внедрить в игру (определённые ограничения, эмоции участников).

Механики – основные направления действий – задания, порядок участия и взаимодействия игроков, наличие победителя.

С одной стороны, геймификация в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности позволяет специалисту по подбору персонала в полной мере оценить гибкость мышления претендента на вакантную должность. В этом может помочь применение различных игровых элементов – проигрывание ситуаций, решение практических логических задач, использование нестандартных вопросов при собеседовании, все это будет способствовать выявлению творческих способностей кандидата, а также возможности провести наблюдение за поведением кандидата в стрессовых или нестандартных ситуациях.

С другой стороны, геймификация в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности позволяет потенциальному работнику понять, что для работы в организации, использующей подобные технологии, необходимо проявить активность, креативность, высокий уровень абстрактности мышления.

Последнее десятилетие перечисленных методов стало недостаточно, чтобы выбрать нужного кандидата, поэтому особую популярность набирает нетрадиционные методы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности (рисунок 1.7).

Стрессовое собеседование	<ul style="list-style-type: none"> • основывается на создании рекрутером стрессовой ситуации, которая позволит понаблюдать, как будет вести себя кандидат. При этом уловки могут применяться самые разнообразные, от потери резюме собеседника до пролитой на его одежду чашки кофе
Brainteaser-интервью	<ul style="list-style-type: none"> • подразумевает постановку перед претендентом какой-то логической или не очень задачи, которая не имеет никакого отношения к его профессии и теме разговора в целом
Графология	<ul style="list-style-type: none"> • изучение личности по почерку
Антропологический метод	<ul style="list-style-type: none"> • основан на изучении строения черепа кандидата, черт лица, положения губ. Данный метод является довольно спорным, но также широко применим, как, скажем, и отбор по знаку Зодиака

Рисунок 1.7 – Нетрадиционные методы подбора кадров [22, с. 95]

Физиогномика – метод основан на анализе характера соискателя, его настроения, мимики, жестов и черт лица. Эти сведения дают возможность оценить особенности каждого кандидата – его реакцию на различные ситуации, стиль одежды и ее опрятность, поведенческие особенности.

В последние годы на подбор и найм кадров стал оказывать существенное влияние процесс цифровизации. Специалисты все чаще говорят о возможном применении искусственного интеллекта при найме кадров [53, с. 9].

Анализ данных о кандидатах включает в себя использование алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта для выявления закономерностей, корреляций и других важных моментов,

которые могут помочь в принятии решения о приеме на работу. Возможности искусственного интеллекта в программах проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности позволяют решать многие задачи (рисунок 1.8).

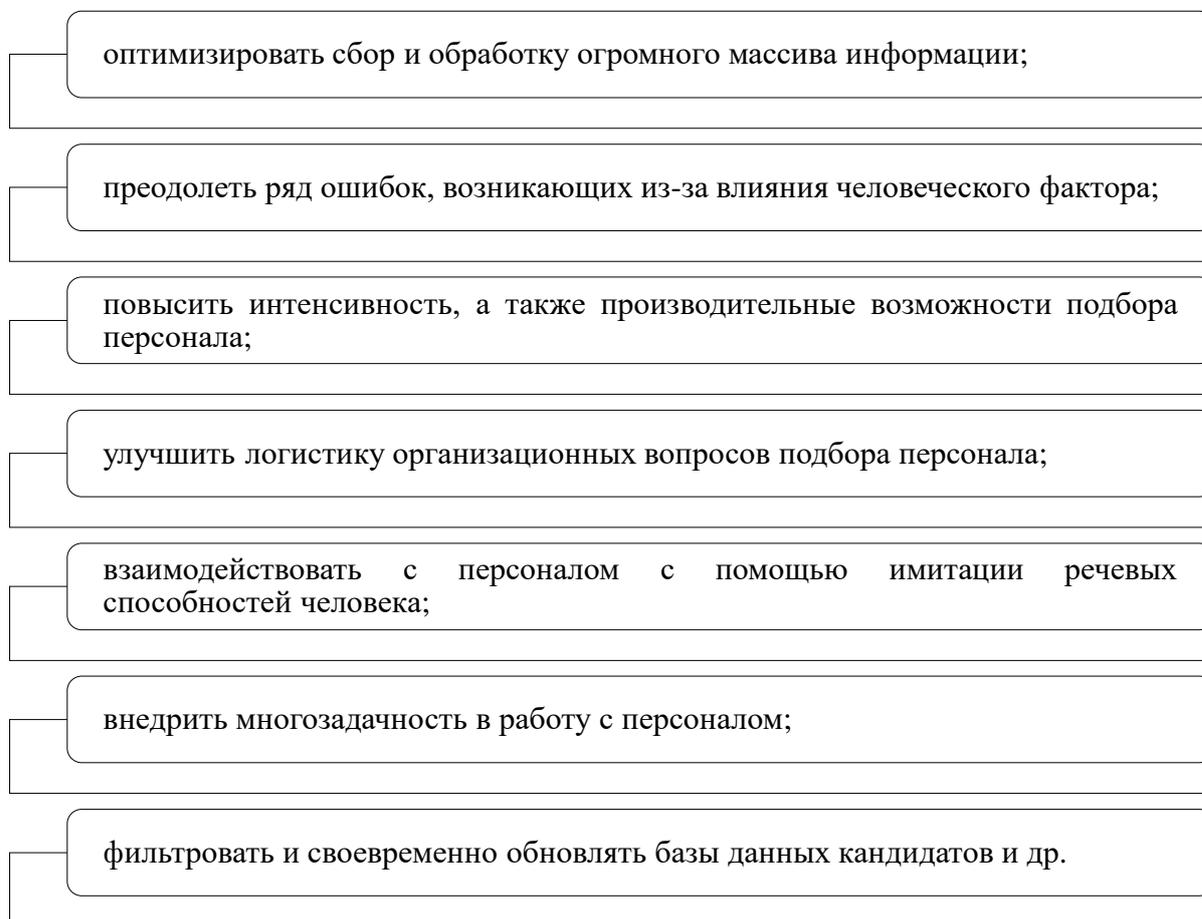


Рисунок 1.8 – Задачи, решаемые искусственным интеллектом в рамках программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности [40, с. 106]

Одним из широко применяемых инструментов современного найма персонала стали социальные сети и онлайн-платформы стали. Одной из главных причин такого выбора является доступность огромного количества информации о потенциальных сотрудниках [44, с. 100].

Социальные сети в рамках программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности позволяют работодателям получить дополнительную информацию о кандидатах, которую нельзя узнать из

резюме или на интервью. Они могут просмотреть профиль соискателя, его публикации, комментарии и фотографии. Это помогает составить более полное представление о личности кандидата и его подходе к работе.

Преимущества и недостатки использования искусственного интеллекта в рамках программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности отражены на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Преимущества и недостатки использования искусственного интеллекта в рамках программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности [29, с. 161]

Однако использование социальных сетей и онлайн-платформ в Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях найме персонала не лишено рисков. Во-первых, работодатели могут столкнуться с проблемой фальсификации информации [41, с. 50].

Кандидаты могут представить себя лучше, чем они на самом деле являются, что может привести к ошибочным решениям при выборе

персонала. Также возможность доступа к личной информации о кандидатах может вызвать вопросы этики и конфиденциальности [20, с. 117].

Выделим основные преимущества использования облачных технологий при найме персонала (рисунок 1.10).

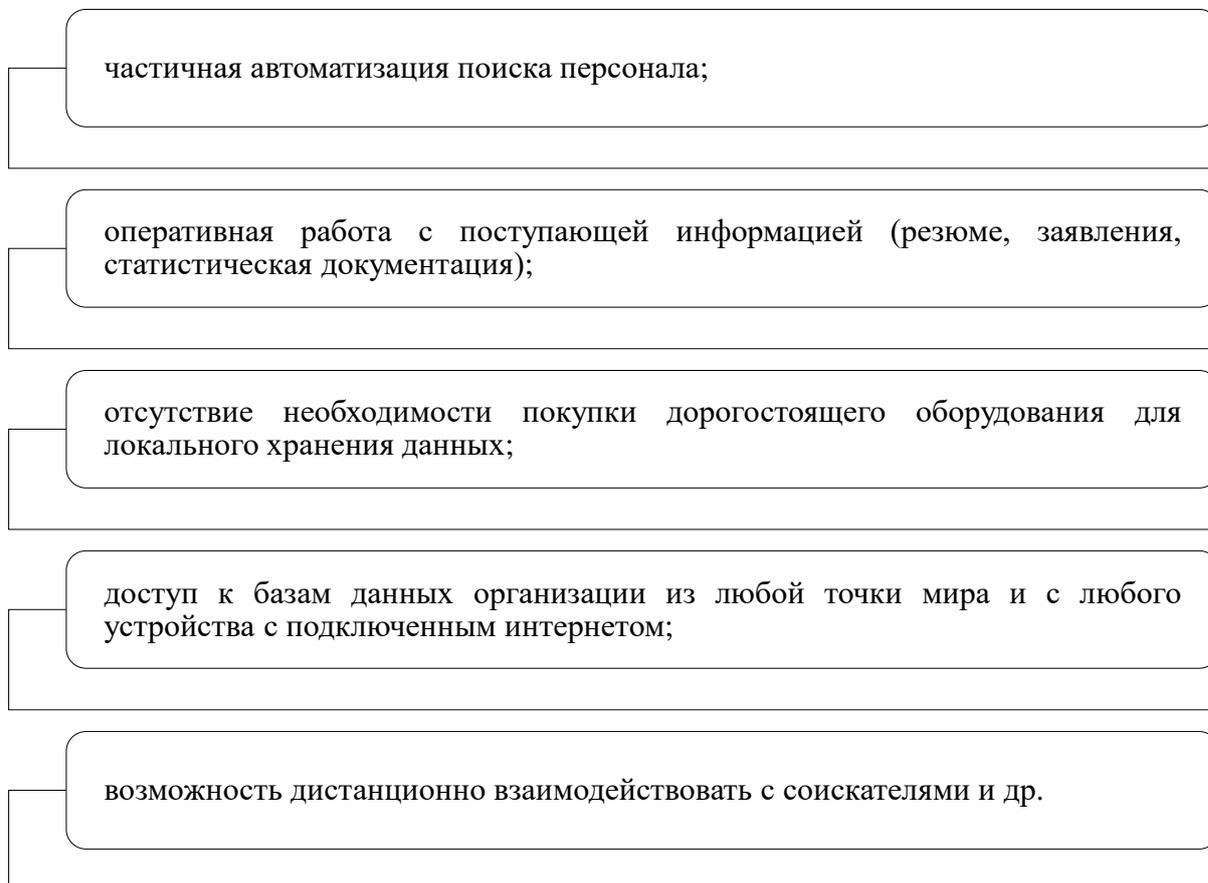


Рисунок 1.10 – Основные преимущества использования облачных технологий в рамках программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности [46, с. 1314]

Однако важно понимать, что, несмотря на все технологические инновации, человеческий фактор остается ключевым. Технологии могут помочь в отборе и анализе кандидатов, но окончательное решение о приеме на работу всегда будет зависеть от личных качеств кандидата, его способности к командной работе и совместимости с корпоративной культурой [45, с. 116].

Для повышения эффективности проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности необходимо проводить совершенствование по

следующим направлениям (рисунок 1.11).

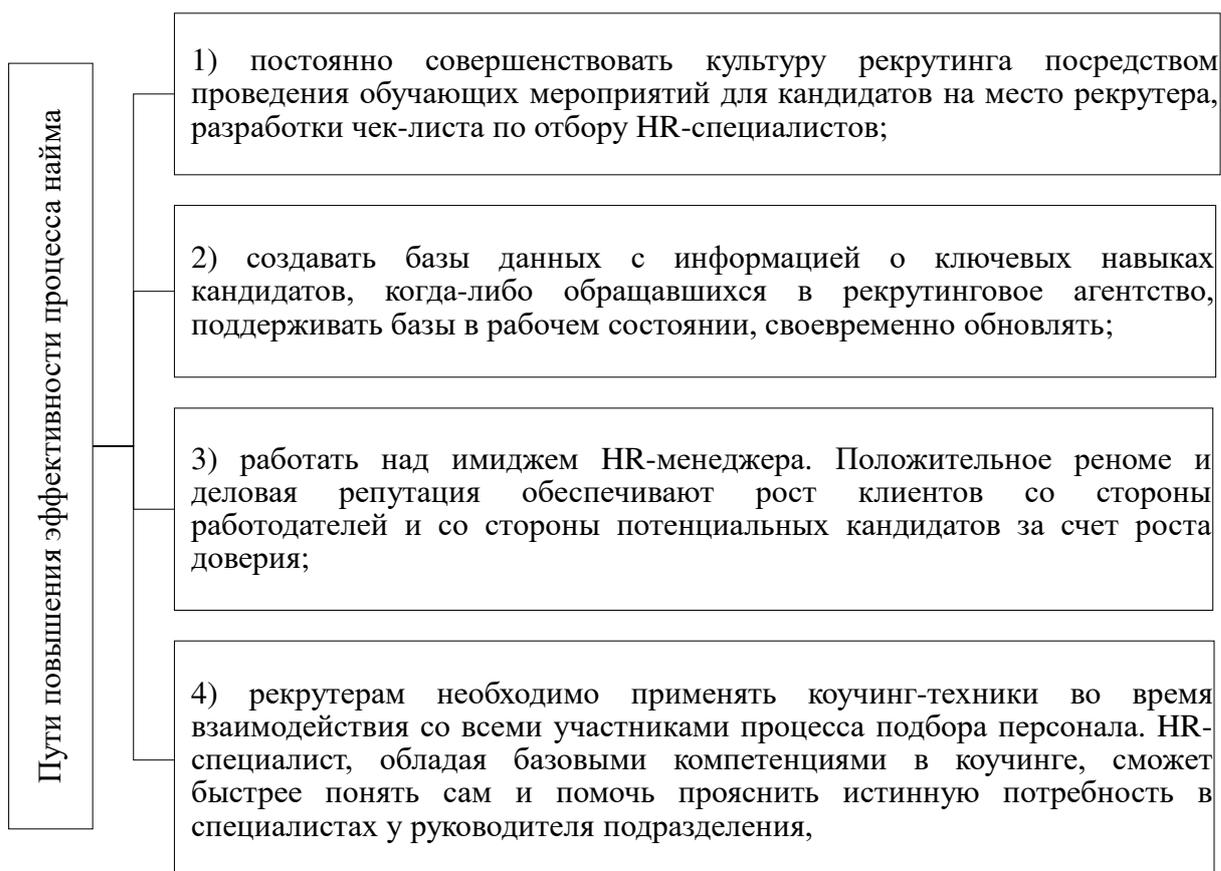


Рисунок 1.11 – Пути повышения эффективности в рамках программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности [42, с. 15]

Представленные на рисунке 1.11 направления совершенствования указывают на необходимость формирования комплексной экосистемы оценки, где технологические решения выступают не как изолированные инструменты, а как поддерживающий каркас для экспертного анализа. Систематизация путей повышения эффективности позволяет говорить о переходе от фрагментарного тестирования к интегративной модели верификации компетенций, которая учитывает как текущий уровень квалификации (*hard skills*), так и прогностический потенциал развития кандидата (*growth mindset*).

Таким образом, подбор методов отбора персонала в рамках проведения проверочных испытаний является фундаментальной задачей стратегического управления человеческим капиталом. Эффективность

данной процедуры детерминирована не только широтой применяемого инструментария, но и его валидностью относительно специфических целей организации. Важно учитывать, что методологический аппарат проверочных испытаний должен быть гибким: его специфика напрямую коррелирует с корпоративными традициями, отраслевой принадлежностью и иерархическим уровнем замещаемой вакансии.

В современных условиях качественная программа испытаний трансформируется из фильтрационного механизма в инструмент управления рисками неэффективного найма. Это подразумевает, что объективизация оценочных процедур, достигнутая через внедрение научно обоснованных методик, позволяет не только идентифицировать наиболее подходящих претендентов, но и существенно сократить период их последующей профессиональной адаптации, минимизируя потенциальные финансовые и организационные издержки предприятия.

1.3 Специфика работы отдела кадров в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности

Отбор и изучение кандидатов на работу осуществляет отдел кадров, который в своей практической деятельности взаимодействует с подразделениями и службами компании. Проверкой кандидатов перед заключением договора чаще всего занимается кадровая служба организации, иногда совместно со службой безопасности.

Программа проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности представляет собой четко выстроенный и сформулированный план концептуальных подходов и разработок, преимущественно используемых к вакантным должностям. Как правило, такими разработками занимаются целые подразделения компетентных специалистов в области управления персоналом [19, с. 86].

Сотрудники отдела кадров при подборе и найме персонала и применении проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности

должны учитывать главный аспект – осведомленность о характере выполняемой работы на вакантную должность, а также обладать психологическими навыками для определения личностных качеств потенциальных работников. Это позволит сформировать оптимальное количество квалифицированных сотрудников для достижения целей предприятия с наименьшими затратами [39, с. 121].

В целом, оценивая кандидата, менеджер по управлению персоналом должен получить ответы на пять главных вопросов в отношении кандидата, чтобы прием на работу был удачным для всех:

- возможность выполнять работу,
- желание выполнять работу,
- стремление работать именно в этой организации на данной должности,
- совместимость с руководством,
- безопасность и управляемость для работодателя [36, с. 102].

Этапы эффективной системы оценки персонала отражены на рисунке 1.12.

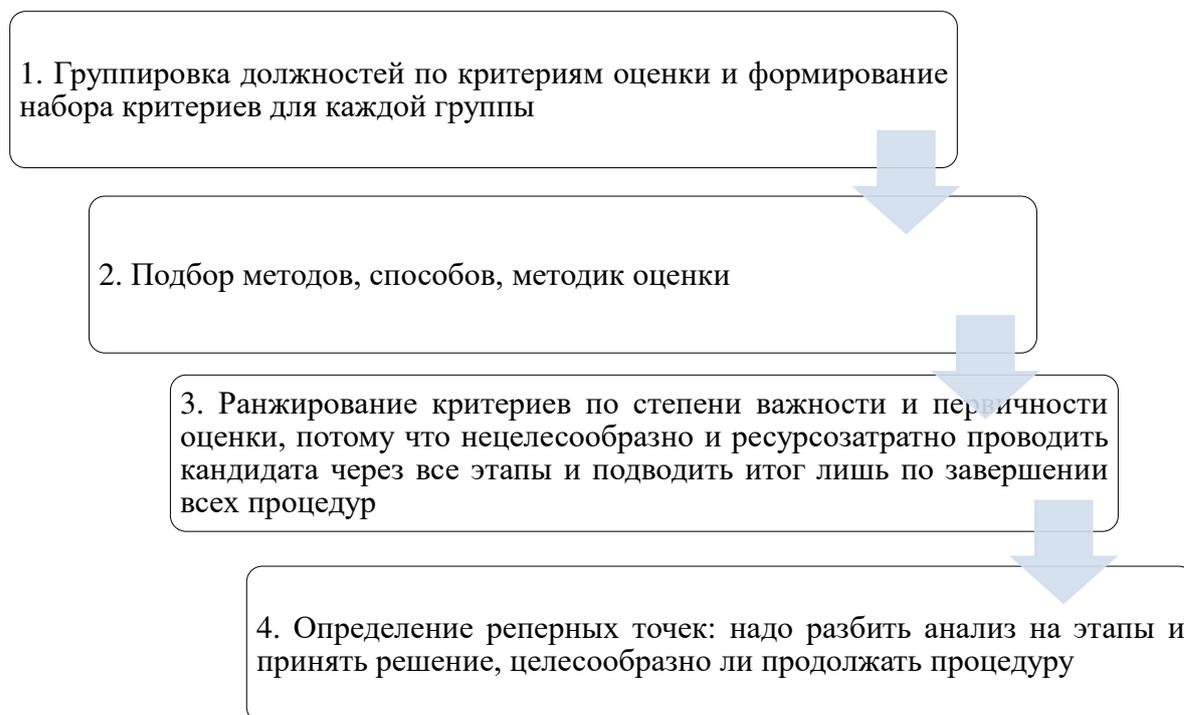


Рисунок 1.12 – Этапы эффективной системы оценки персонала [27, с. 211]

К методам, чаще всего применяемым при формировании комплексной программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности, относятся следующие:

1. Метод документального анализа (анкетирование и биографический скрининг). Заполнение автобиографических анкет и характеристик не только дает общее представление о профессиональном пути кандидата и позволяет верифицировать общие биографические данные, но также выступает инструментом первичной оценки когнитивных способностей. Данный метод позволяет оценить умение человека структурировать информацию, формулировать сложные мысли, правильно их излагать и в целом определить уровень его лингвистической грамотности [2, с. 87].

Изучение анкетных и автобиографических данных в рамках проверочных испытаний предполагает углубленный анализ следующих аспектов:

– формально-правовое соответствие: проверка подлинности и полноты предоставляемых документов;

– архитектура самопрезентации: структура автобиографии и/или резюме — ее логическая завершенность, наличие четкой иерархии фактов и сохранение единой логики повествования во всем документе;

– коммуникативный стиль: стилистические особенности написания, позволяющие судить о профессиональном дискурсе кандидата;

– вербальный интеллект: богатство речи и грамотность построения предложений (с учетом критического осмысления того, что орфографическая грамотность может быть результатом использования автоматических текстовых редакторов);

– психологический профиль самооценки: баланс шаблонности и индивидуальности характеристик, способность к рефлексии при выделении сильных сторон и вектора профессионального развития, а также адекватность соотношения заявленных личностных качеств и реально освоенных навыков [31, с. 118].

Параллельно с этим, детальный анализ послужного списка (work history) позволяет выявить поведенческие паттерны кандидата и оценить:

- карьерную стабильность: общее количество мест работы и динамику должностных перемещений;

- факторы риска («джоп-хоппинг»): продолжительность работы на одном месте менее трех месяцев, особенно если подобные эпизоды носят неоднократный характер, что может свидетельствовать о проблемах с адаптацией или лояльностью;

- профессиональную преемственность: соответствие профиля деятельности полученному образованию, а также логическое единство или необоснованное различие направлений профессиональной реализации [14, с. 103].

2. Профессиональное и психологическое тестирование. Тестирование в структуре программы испытаний применяется для объективизации оценки компетенций и квалификации кандидата. Данный метод минимизирует субъективизм интервьюера, позволяя измерить интеллектуальный потенциал, когнитивные способности и специфические личностные детерминанты.

Применение стандартизированных тестов позволяет оперативно оценить базовые прогностические характеристики, критически важные для долгосрочной эффективности работника:

- обучаемость: потенциал к освоению новых знаний и наиболее продуктивные для индивида способы кодирования и переработки информации;

- динамические характеристики деятельности: общая работоспособность, скорость реакций, точность выполнения задач под давлением, толерантность к монотонной или высокой психоэмоциональной нагрузке, а также тип референции (внешняя/внутренняя), определяющий склонность к ответственности;

- профессионально важные качества (ПВК): специфические

личностные особенности, непосредственно значимые для реализации конкретного должностного функционала (например, стрессоустойчивость для оперативных служб или эмпатия для социальной сферы) [6, с. 159].

Таким образом, тестирование выполняет роль «грубого фильтра», позволяющего на ранних этапах отсеять кандидатов, чей когнитивный или психологический профиль не соответствует минимальным требованиям должности.

В рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности Отделом кадров могут применяться различные методики тестирования (рисунок 1.13).

<p>Профессиональный тест</p>	<ul style="list-style-type: none"> • проверяет необходимый для должности объем знаний (нормативная документация, понятия и определения, показатели, параметры)
<p>Кольца Ландольта (корректурная проба)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • устойчивость к нагрузкам, зависимость эффективности от времени суток, внимательность, качество работы, способность к монотонной и рутинной работе, к обнаружению ошибок/несоответствий
<p>Тест структуры интеллекта Р. Амтхауэра</p>	<ul style="list-style-type: none"> • общая эрудиция, подвижность мышления, обучаемость новому, значимые для результативного обучения факторы, творческие способности, возможность и скорость обнаружения ошибок в числовых зависимостях и таблицах
<p>Методика КОТ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • динамика и системность мышления, адекватность оценки личного интеллектуального потенциала, амбициозность
<p>СРІ (Калифорнийский личностный опросник)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • адекватность самооценки, склонность к демонстрации социально желательного поведения, направленность на процесс/результат, лидерские способности/ведомость, ответственность, склонность к следованию/нарушению моральных норм и другое

Рисунок 1.13 – Методики тестирования респондентов [12, с. 116]

3. Интервью (собеседование) с кандидатом на вакантную должность позволяет в ходе живого диалога оценить не только наличие практических знаний у человека, но также определить его мотивации и карьерные цели, выявить потенциал и возможности для роста в дальнейшем.

В последнее время все чаще организациями применяется метод бизнес-кейса, где кандидат показывает себя в ситуациях, которые имитируют реальные рабочие моменты. Данный метод позволяет оценить не только практические навыки кандидата на вакансию, понять логику мышления кандидата при выполнении задания, но и его умение принимать решения в нестандартных ситуациях и решать сложные задачи конкретной должности, на которую он претендует [16, с. 127].

Основное отличие этих кейсов – в ответах на них. Ситуационные задачи, дающие представление о моделях поведения кандидатов в заданных условиях, а также их личностных качествах не имеют стопроцентно правильных ответов. Они могут лишь в большей или меньшей степени соответствовать ситуации в организации, отражать предпочтения ее руководителя. Следовательно, наиболее правильным ответом в таком кейсе будет тот, который лучше других соответствует укладу в конкретной организации. Совсем другое дело – кейсы на проверку конкретных профессиональных навыков кандидата. Они всегда имеют только один четкий правильный ответ [21, с. 155].

Кейс-метод позволяет нам оценить не только наличие и выраженность демонстрируемых кандидатом навыков, но и предоставляет возможность измерить его личные качества. Оценка персонала с использованием кейс-методики становится все более популярной в российских компаниях.

Кадровые работники постепенно переходят от использования тестов и опросников отбора к экспресс-оценке с использованием проективных методик.

4. Пробный рабочий день позволяет самому кандидату оценить место работы, на которое он претендует, а также руководитель может

составить первое представление о будущем работнике.

5. Портфолио позволяет кандидату показать свое мастерство и продемонстрировать имеющиеся навыки.

Последовательность проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности включает несколько этапов (рисунок 1.14).

Этап 1. Рассмотрение резюме. Осуществляется, как правило, кадровым работником организации

Этап 2. Проведение собеседования кандидата. Осуществляется кадровым работником - проводится оценка квалификации кандидата и общих параметров для принятия на должность

Этап 3. Диагностирование кандидата с помощью тестирования, бизнес-кейса для выявления его знаний, психофизиологических качеств и личностных характеристик

Этап 4. Оценка профессиональной компетентности. Осуществляется, как правило, руководителем подразделения в которое планируется принять нового сотрудника

Этап 5. Принятие решения о найме на работу или отказе в устройстве на работу

Рисунок 1.14 – Последовательность проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности [13, с. 122]

При принятии решения о найме сотрудника на вакантную должность оцениваются результаты проведенных проверочных испытаний всех участвующих в отборе кандидатов.

При этом особое внимание при проведении проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности необходимо уделить значимости тех

параметров, по которым осуществляется оценка кандидатов, с точки зрения их важности для организации.

Для формирования эффективной программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности необходимо придерживаться определенных требований (рисунок 1.15).

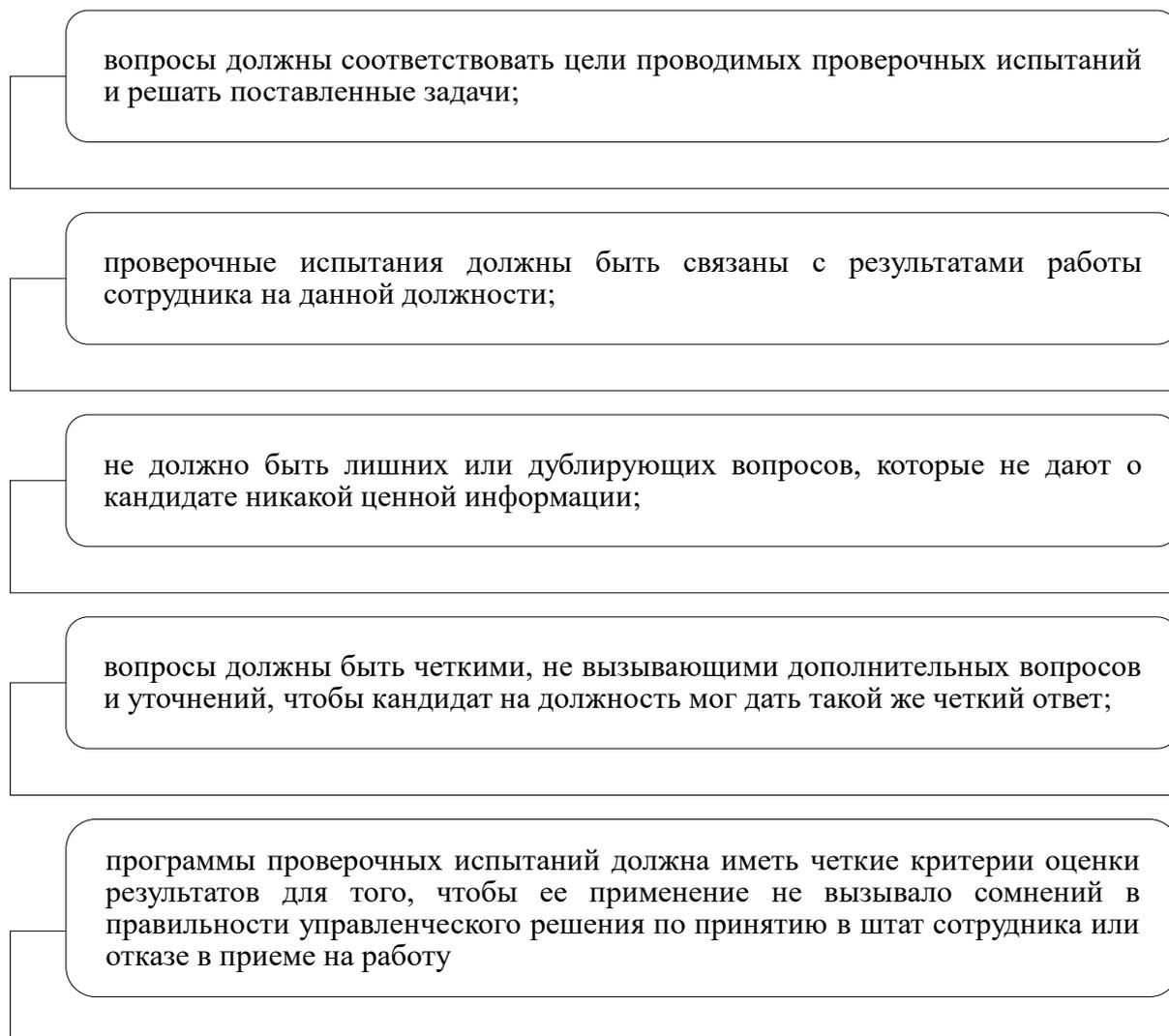


Рисунок 1.15 – Требования к формированию эффективной программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности [33, с. 206]

Таким образом, отдел кадров играет основную роль в формировании и применении программ проверочных испытаний на вакантные должности предприятия. От того, насколько проработана программа проверочных испытаний на вакантные должности предприятия зависит эффективность

подбора кадров и его дальнейшая работа в организации. А это, в свою очередь, определяет объем издержек предприятия на найм сотрудников.

Выводы по первой главе

Проведенный анализ научной литературы позволяет сделать вывод, что выбор специалиста, чьи навыки и качества наилучшим образом соответствуют потребностям организации, не должен ограничиваться рассмотрением резюме и собеседованием, поскольку это не всегда обеспечивает принятие правильного решения. Для полноценной оценки кандидатов требуется применение дополнительных методов и инструментов, таких как проверочные испытания.

ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОГРАММЫ ПРОВЕРОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ НА БАЗЕ АО «ЧЕЛЯБИНСКОЕ АВИАПРЕДПРИЯТИЕ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика базы исследования и анализ проведения испытаний кандидатов на вакантные должности

Организация АО «Челябинское авиапредприятие» была основана 13 августа 1996 г.

Юридический адрес АО «Челябинское авиапредприятие»: 454133, Челябинская область, г. о. Челябинский, г Челябинск, ул. Звездная, д. 5В.

Основные виды деятельности, отраженные в регистрационных документах АО «Челябинское авиапредприятие», отражены на рисунке 2.1.

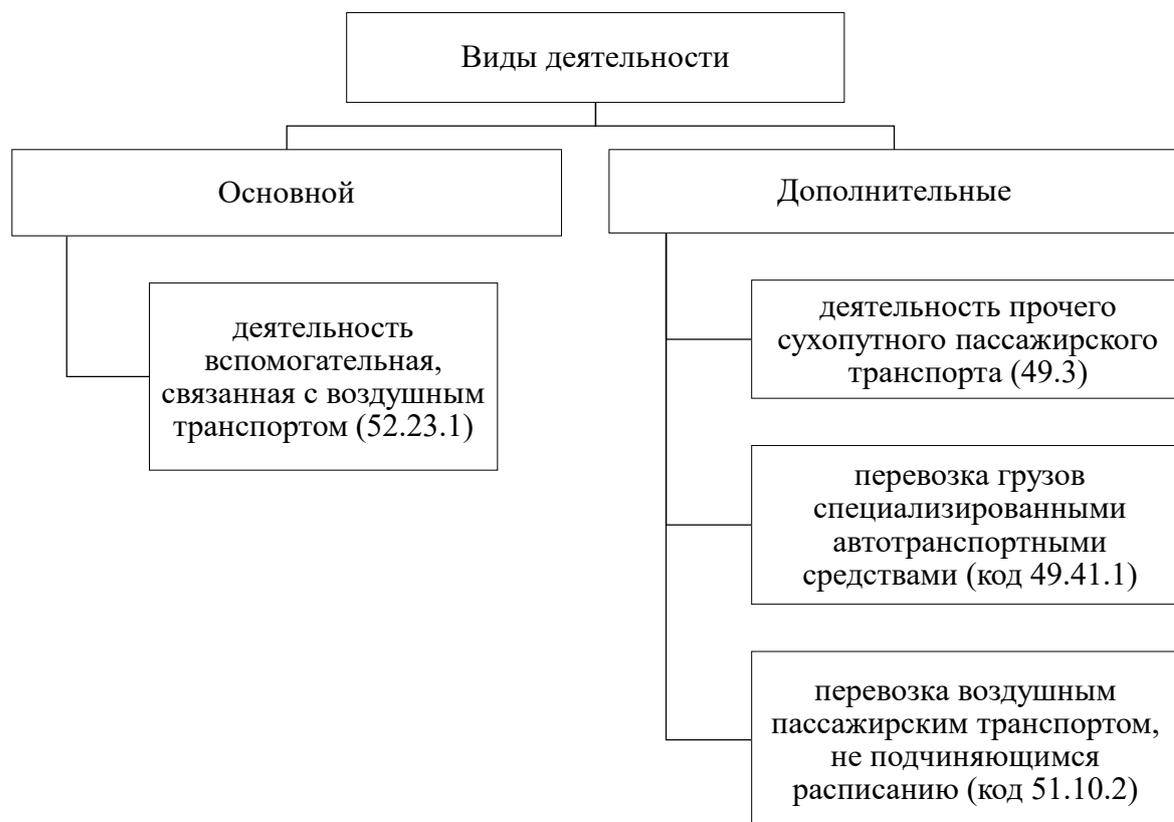


Рисунок 2.1 – Основные виды деятельности, отраженные в регистрационных документах АО «Челябинское авиапредприятие»

Организационно-управленческая структура организации

АО «Челябинское авиапредприятие» представлена на рисунке 2.2 и характеризуется как линейно-функциональная структура управления, особенностями которой являются четкое разделение труда, иерархичность управления (вертикальная подчиненность), наличие формальных правил и норм управления.

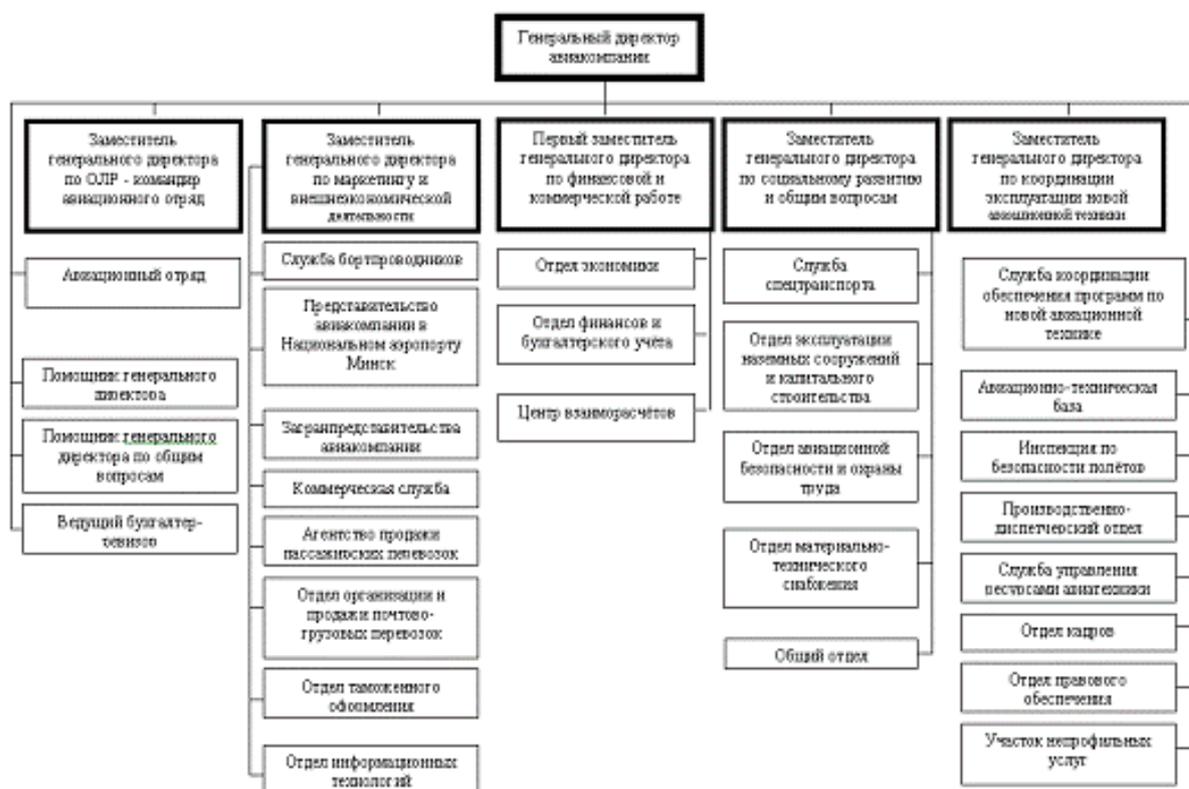


Рисунок 2.2 – Структура управления АО «Челябинское авиапредприятие»

В своей деятельности АО «Челябинское авиапредприятие» руководствуется политикой в области качества, предусматривающей следующие требования:

- 1) непрерывно совершенствовать производственные процессы АО «Челябинское авиапредприятие»;
- 2) повышать качество оказываемых услуг посредством внедрения в бизнес АО «Челябинское авиапредприятие» передовых технологий и использования лучших отечественных и международных практик;
- 3) осуществлять подбор и привлекать к сотрудничеству надежных поставщиков, соответствующих требованиям АО «Челябинское

авиапредприятие»;

4) вовлекать персонал в работу по повышению качества; доводить до сведения персонала важность выполнения требований потребителей, а также законодательных и других требований, распространяющихся на АО «Челябинское авиапредприятие», и обеспечивать их выполнение;

5) создавать благоприятные условия труда и профессионального развития персонала АО «Челябинское авиапредприятие», обеспечивающие безопасность жизни и здоровья в процессе трудовой деятельности;

6) разрабатывать и реализовывать мероприятия, направленные на минимизацию рисков АО «Челябинское авиапредприятие» нанесения экологического ущерба.

Интенсивное развитие инфраструктуры аэропорта АО «Челябинское авиапредприятие» за счет целого ряда инвестиционных проектов направлено как на совершенствование круглосуточных сервисных услуг для пассажиров, так и на повышение привлекательности аэропорта для авиакомпаний. Стратегический для Южно-Уральского региона транспортный узел остается перспективным объектом для инвесторов.

Масштабная модернизация технической базы и расширение аэровокзального комплекса неизбежно влекут за собой трансформацию требований к персоналу, создавая запрос на специалистов с качественно новыми компетенциями. В условиях технологического усложнения производственных процессов ключевым фактором реализации инвестиционного потенциала становится формирование высокопрофессионального кадрового ядра, способного обеспечить бесперебойное функционирование обновленной инфраструктуры.

Тенденция роста объемов перевозок с обеспечением высокого уровня безопасности, наличие всей необходимой инфраструктуры повышают привлекательность транспортного узла АО «Челябинское авиапредприятие», как для перевозчиков, так и для инвесторов. Высокий уровень авиационной безопасности и регулярность полетов, а также

высокий уровень комфорта для пассажиров всегда будут приоритетами в развитии воздушных ворот Южного Урала. Достижение этих приоритетов невозможно без внедрения современных стандартов оценки и подбора сотрудников, чья квалификация должна быть соразмерна статусу международного авиаузла. Основные экономические показатели деятельности АО «Челябинское авиапредприятие» (по данным Приложений 1-4) и их изменение за последние три года [54–57] отражены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности АО «Челябинское авиапредприятие»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2023 г. от 2022 г.		Отклонение 2024 г. от 2023 г.	
				Сумма	%	Сумма	%
Выручка предприятия, тыс. руб.	2 254 192	2 776 258	2 841 743	522 066	123,16	65 485	102,36
Себестоимость, тыс. руб.	1 110 396	1 192 765	1 338 753	82 369	107,42	145 988	112,24
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 143 796	1 583 493	1 502 990	439 697	138,44	-80 503	94,92
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 009 826	1 429 980	1 340 569	420 154	141,61	-89 411	93,75
Чистая прибыль, тыс. руб.	803 326	1 085 165	736 657	281 839	135,08	-348 508	67,88
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	3 847 714	3 557 468	3 329 886	-290 247	92,46	-227 582	93,60
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	4 675 705	4 594 352	4 050 629	-81 353	98,26	-543 723	88,17
Среднесписочная численность персонала, чел.	715	685	643	-30	95,80	-42	93,87
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	371 339	491 306	496 858	119 967	132,31	5 552	101,13
Средний размер оплаты труда, тыс. руб./чел.	43,28	59,77	64,39	16,49	138,10	4,62	107,74
Рентабельность услуг, %	90,94	119,89	100,14	28,94	131,83	-19,75	83,52
Рентабельность продаж, %	44,80	51,51	47,17	6,71	114,98	-4,33	91,59
Производительность труда, тыс. руб./чел.	3 152,72	4 052,93	4 419,51	900,22	128,55	366,58	109,04

Деятельность предприятия расширяется, расширяется география полетов за счет новых рейсов в новые регионы России, и за счет прямых международных вылетов. Объем чистой прибыли снизился с 803 326 тыс. руб. за 2022 г. до 736 657 тыс. руб. за 2024 г.

Динамика за 2022-2024 г.г. показателей доходов АО «Челябинское авиапредприятие» отражена на рисунке 2.3.

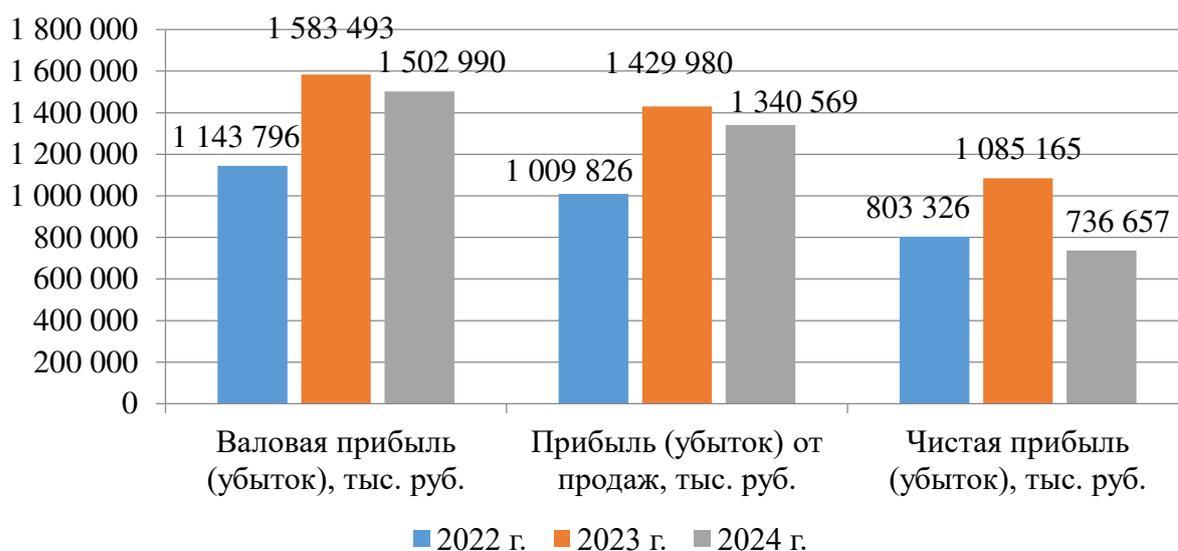


Рисунок 2.3 – Динамика за 2022-2024 г.г. показателей доходов АО «Челябинское авиапредприятие»

Эффективность деятельности АО «Челябинское авиапредприятие» и его доходы во многом обусловлены кадровой политикой и в том числе тем, как предприятие подбирает персонал на вакантные должности.

Компетентная и объективная оценка кандидатов на вакантные должности играет важную роль в деятельности предприятий, поскольку способствует формированию устойчивого профессионального коллектива предприятия, снижает уровень текучести кадров от неверно принятых решений при наборе и отборе кадров.

Это особенно актуально для АО «Челябинское авиапредприятие» в связи с ростом текучести кадров, трудоустроившихся на предприятие менее одного года (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Оценка движения персонала АО «Челябинское авиапредприятие» [54–57]

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+, -)	
				2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.
<i>I</i>	2	3	4	5	6
Численность персонала на начало года, чел.	725	705	665	-20	-40
Принято на работу, чел.	35	41	44	6	3
Выбыло, чел., в т.ч.	55	81	88	26	7
- по собственному желанию	55	79	84	24	5
- из них проработавших менее 1 года	12	16	21	4	5
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	2	4	2	2
Численность персонала на конец года, чел.	705	665	621	-40	-44
Среднесписочная численность персонала, чел.	715	685	643	-30	-42
Количество работников, проработавших весь год, чел	670	624	577	-46	-47

Количество сотрудников в АО «Челябинское авиапредприятие», которые уволились в течение года после трудоустройства, согласно данным таблицы 2.2, увеличилось с 12 до 21 человек. За нарушение трудовой дисциплины уволено 4 человека в 2024 г., что на 2 человека больше, чем в 2023 г. Рост показателей текучести кадров на начальном этапе работы и увеличение числа дисциплинарных взысканий прямо указывают на наличие системных дефектов в процедуре входного тестирования, которая не позволяет в полной мере верифицировать лояльность и профессиональную ответственность претендентов еще до момента их зачисления в штат

Данные изменения свидетельствуют о том, что при их трудоустройстве в АО «Челябинское авиапредприятие» применялись недостаточно эффективные методы отбора кандидатов на вакантные должности (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Динамика принятых и уволенных сотрудников АО «Челябинское авиапредприятие», чел.

Также стоит отметить, что большинство сотрудников, уволившихся в первый год работы на предприятии АО «Челябинское авиапредприятие», связывают свое увольнение с высокой психологической нагрузкой. Одной из причин этого является недостаточное внимание оценке психологического портрета кандидатов при проведении испытаний кандидатов на вакантные должности.

Недооценка психологических аспектов процесса отбора при проведении испытаний кандидатов на вакантные должности в АО «Челябинское авиапредприятие» негативно отражается на несоответствии ожиданий и реальности для новых сотрудников. Отсутствие превентивной диагностики стрессоустойчивости и адаптационного потенциала приводит к тому, что на специфические позиции авиапредприятия зачисляются лица, психофизиологические качества которых не коррелируют с объективной сложностью и напряженностью производственной среды. Это в дальнейшем приводит к неэффективности их трудовой деятельности или досрочному увольнению, что в обоих случаях вредит организации.

Прием на работу новых сотрудников в АО «Челябинское авиапредприятие» заключается в проведении работ кадровым работником

по четырем основным этапам (рисунок 2.5).

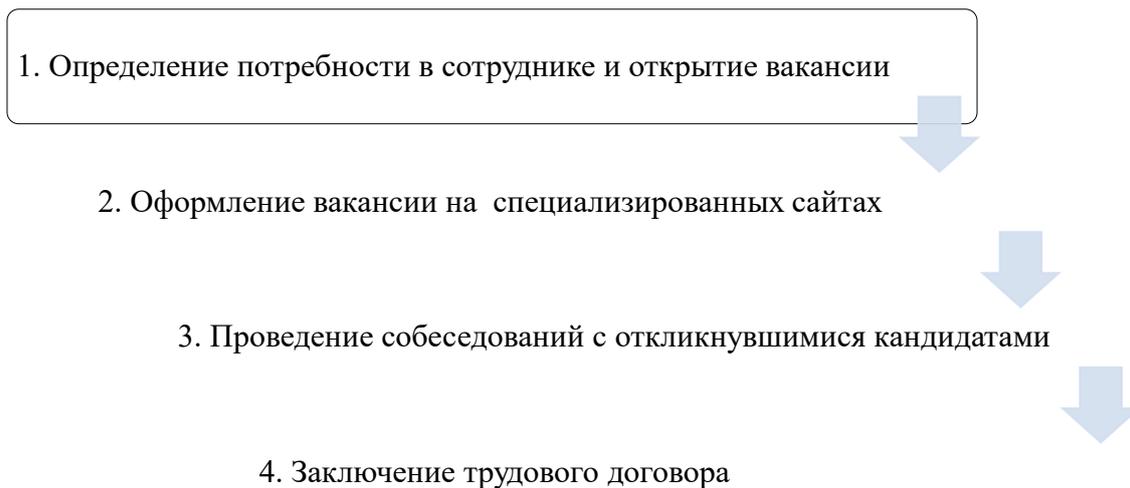


Рисунок 2.5 – Этапы приема на работу в АО «Челябинское авиапредприятие» новых сотрудников

Большинство сотрудников трудоустроились в АО «Челябинское авиапредприятие» через популярные ресурсы по поиску работы, такие как hh.ru и superjob. Это говорит о том, что организация активно ищет квалифицированных специалистов и использует для этого различные специализированные платформы. Источники поиска персонала, применяемые Отделом кадров в АО «Челябинское авиапредприятие» в 2022-2024 г.г., представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Источники поиска персонала, применяемые отделом кадров в АО «Челябинское авиапредприятие», чел.

Источники	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение	
				2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.
Специализированные сайты для поиска работников	20	24	24	4	0
Государственное казенное учреждение «Центр занятости»	2	2	3	0	1
Социальные сети	9	10	12	1	2
Внутренние источники информации (сотрудников организации)	4	5	5	1	0
Итого	35	41	44	6	3

В последнее время увеличилось количество работников, которые попали в коллектив АО «Челябинское авиапредприятие» благодаря рекомендациям от своих знакомых, уже работающих в организации (рисунок 2.6).

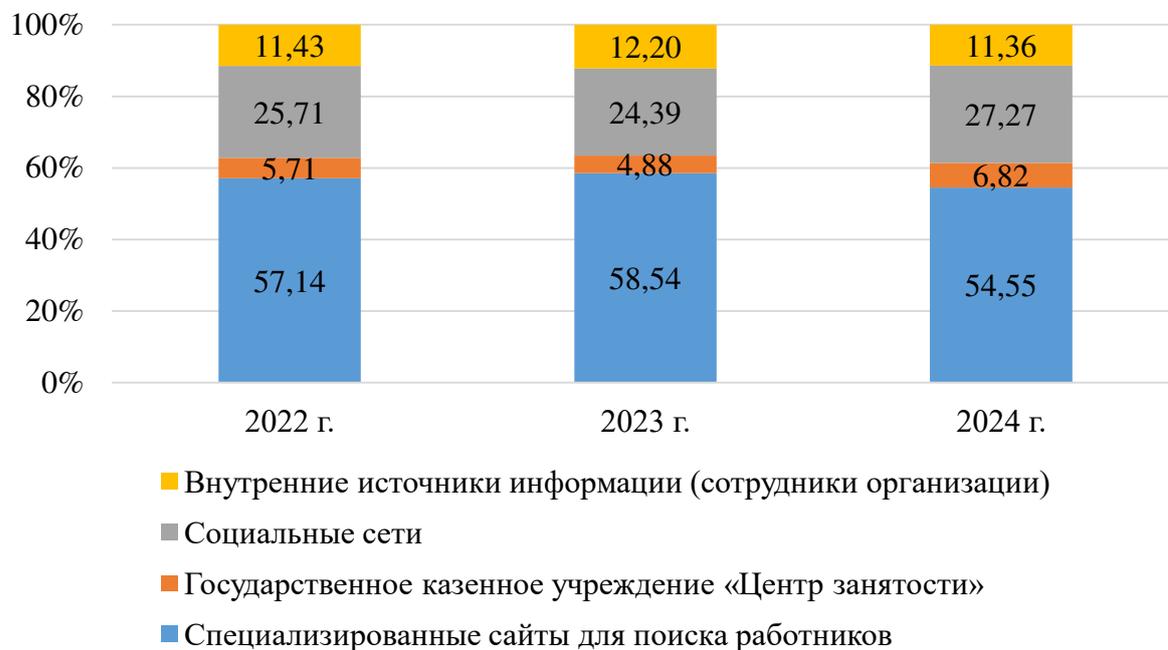


Рисунок 2.6 – Источники поиска персонала, применяемые отделом кадров в АО «Челябинское авиапредприятие», %

Это свидетельствует о положительной репутации АО «Челябинское авиапредприятие» среди сотрудников и их готовности рекомендовать ее как место для карьерного роста.

Отбор кадров в АО «Челябинское авиапредприятие» проводит Специалист по кадрам совместно с руководителем подразделения, для которого подбирается сотрудник. На собеседование с кандидатом уделяется примерно 20-30 минут.

Специалист по кадрам задает вопросы по общим темам, связанным с образованием, трудовым опытом, а руководитель подразделения интересуется практическими навыками по специальности.

В конце собеседования кандидат, претендующий на вакантную должность в АО «Челябинское авиапредприятие», задает свои вопросы об организации, трудовом распорядке, оплате труда и всему, что его

интересует в части выполнения его возможных трудовых обязанностей.

Расходы АО «Челябинское авиапредприятие» на процесс найма персонала отражены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Расходы АО «Челябинское авиапредприятие» на процесс найма персонала за 2022-2024 г.г.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение	
				2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.
Сумма затрат на оформление вакансии на профильных сайтах, тыс. руб.	49,8	56,5	75,1	6,7	18,6
Расходы на оформление принятого сотрудника, тыс. руб.	13,4	23,8	24,5	10,4	0,7
Итого	63,2	80,3	99,6	17,1	19,3

Расходы на найм сотрудников увеличились в анализируемом периоде, что связано с ростом цен на профильных сайтах по трудоустройству (рисунок 2.7).

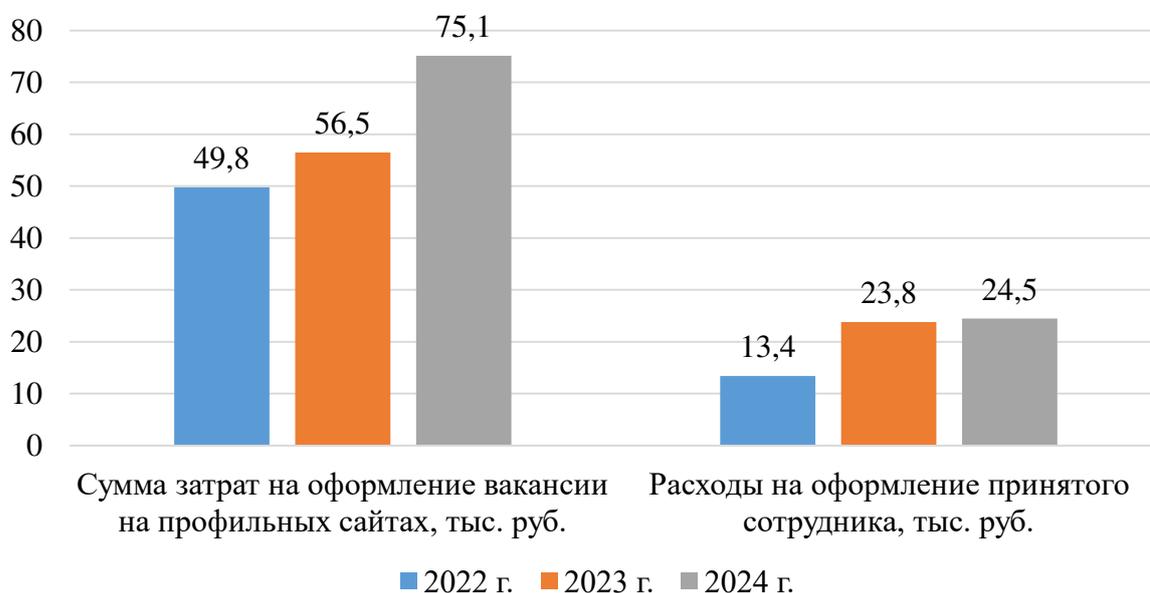


Рисунок 2.7 – Расходы АО «Челябинское авиапредприятие» на процесс найма персонала за 2022-2024 г.г.

Согласно проведенному анализу при отборе персонала в компанию

АО «Челябинское авиапредприятие» обратились соискатели с требуемыми характеристиками в количестве, превышающем открытые вакансии.

Проводя отбор персонала, Менеджером по персоналу учитываются не только фактический уровень развития знаний, умений, навыков, способностей кандидата, но и его потенциальные характеристики, которые позволят ему быстро повышать квалификацию, адаптироваться к новым условиям работы и изменяющимся требованиям, осваивать смежные профессии и специальности (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Характеристика методов отбора персонала на предприятии АО «Челябинское авиапредприятие»

Критерии отбора	Основные методы
<i>1</i>	<i>2</i>
Интеллектуальные способности	Тесты на определение интеллектуального уровня и выявление интеллектуальных способностей
Физиологические способности	Специфические тесты на двигательные (моторные) и сенсорные способности
Социальные способности (контактность, конфликтность)	Интервью, дискуссии в группах (групповое тестирование)
Мотивация на результат	Вербальные и невербальные тесты, опросники, документы соискателей (резюме, рекомендательные письма), интервью
Свойства личности (характер, эмоциональная стабильность)	Интервью и специальные методики по установлению устойчивости к стрессу
Профессиональные способности	Тесты профессиональных способностей, обработка документов соискателей (дипломы, характеристики, резюме и т.п.)
Профессиональный опыт	Обработка документов соискателей (автобиография, резюме, трудовая книжка и т.п.)

Для того, чтобы оценить систему подбора персонала в АО «Челябинское авиапредприятие», респондентам был задан вопрос о том, из каких источников они узнали о существующей вакансии в данной организации.

Ответы представлены на рисунке 2.8.

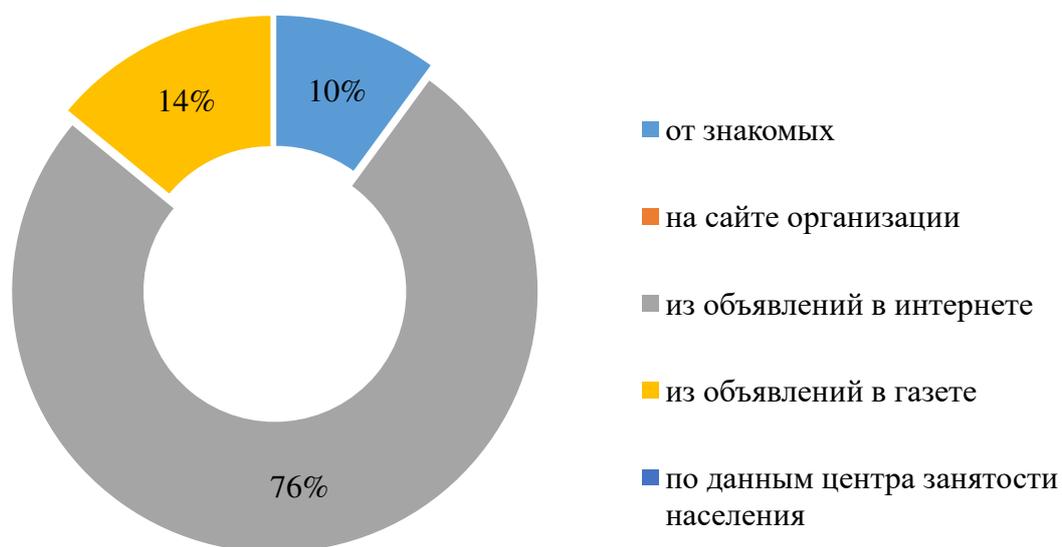


Рисунок 2.8 – Информация о вакантной должности, %

Большинство соискателей узнали о вакансии из интернета (10 % соискателей узнали о вакансии от знакомых, 14 % – из объявлений в газете). Но самый эффективный способ поиска потенциального кандидата, является, Интернет-ресурс.

Как уже выяснили самый популярный способ поиска работы, является интернет. Поэтому респондентов также спросили о том, какие сайты они чаще всего посещали для поиска работы (рисунок 2.9).

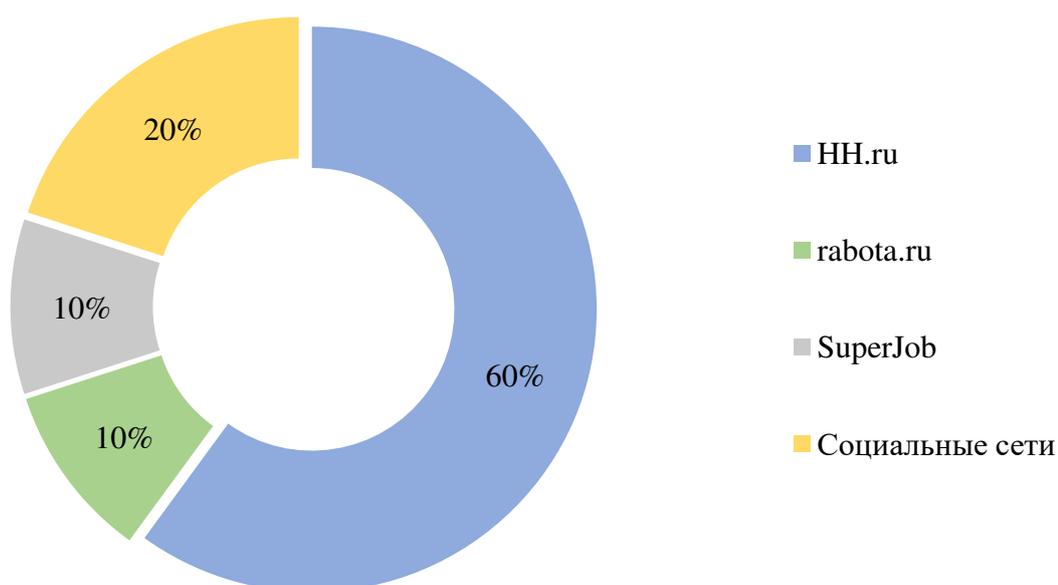


Рисунок 2.9 – Наиболее посещаемые респондентами сайты для поиска работы, %

Таким образом, самый популярный сайт для поиска работы для АО «Челябинское авиапредприятие» – HH.ru.

При собеседовании руководителем АО «Челябинское авиапредприятие» утверждены были лишь те, кто по ее субъективным понятиям больше всего подходил для работы в организации. Например, было отказано соискательнице, которая имеет большой опыт работы, но недавно вышла с декретного отпуска.

Первичная оценка проводится на этапе собеседования.

В целях оценки удовлетворенности потенциальных сотрудников атмосферой проведенного собеседования, им задавали вопрос об условиях его проведения (рисунок 2.10).

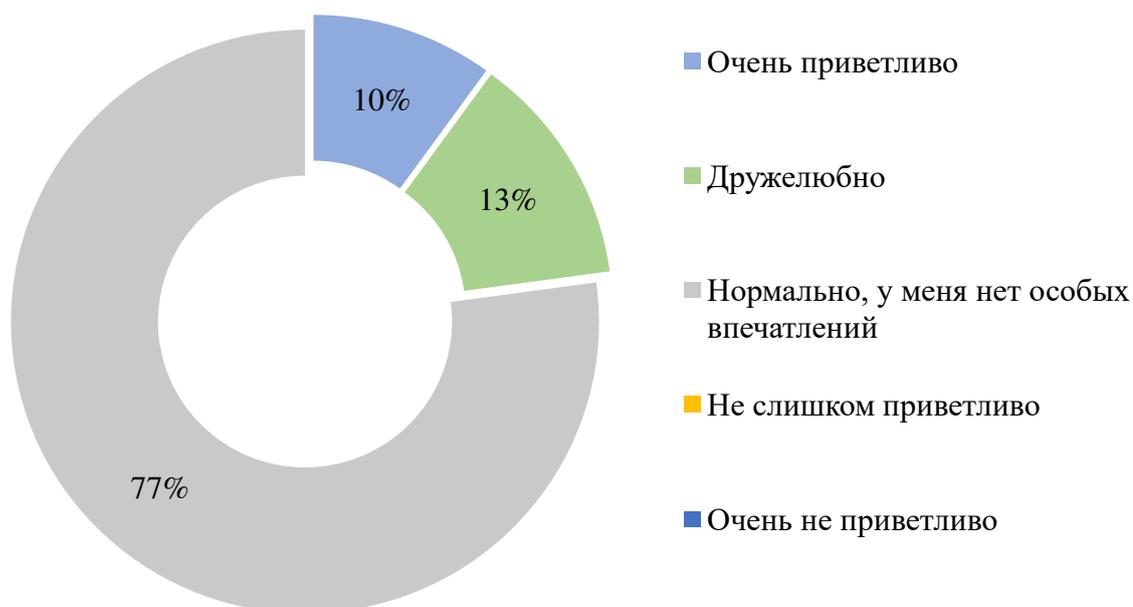


Рисунок 2.10 – Атмосфера при проведении собеседования в АО «Челябинское авиапредприятие», %

Для большинства респондентов первая встреча с будущими коллегами из АО «Челябинское авиапредприятие» никакое впечатление не произвела.

Большинство из участников опроса отмечают отсутствие каких-либо негативных или положительных впечатлений от участия в собеседовании.

При этом все опрошенные отметили профессионализм Менеджера по кадрам, с которым у них было собеседование.

Оптимальной продолжительностью собеседования считается от 10 до 15 минут. Каждая последующая минута дает все меньше и меньше новых данных, а после 90 минут информационная ценность интервью стремительно падает из-за усталости, как кандидата, так и интервьюера. Поэтому структурированная беседа с четкими критериями оценки даст лучшие результаты, чем затянутая и хаотичная.

Ощущения о продолжительности собеседования, по мнению участников опроса в АО «Челябинское авиапредприятие», отражены на рисунке 2.11.

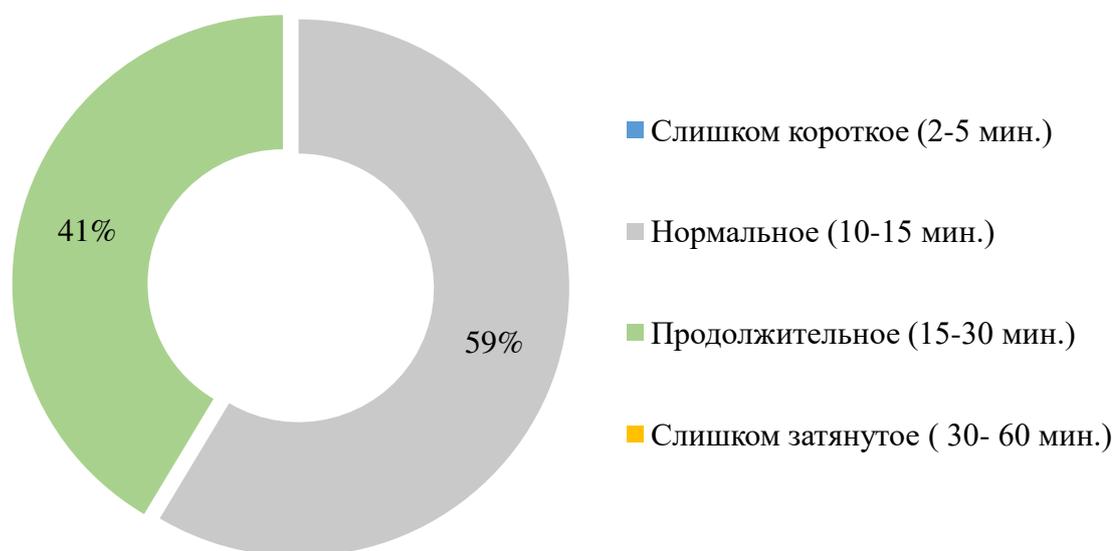


Рисунок 2.11 – Продолжительность собеседования в АО «Челябинское авиапредприятие», %

Собеседование для 80 % респондентов проводилось в пределах нормы, для одного сотрудника (20 % от количества опрошенных) оно показалось слегка затянутым и составило от 15 до 30 минут.

На следующий вопрос «Насколько подробно кадровый инспектор объяснил Вам содержание работы, которой Вы интересовались?», респонденты ответили следующим образом (рисунок 2.12).

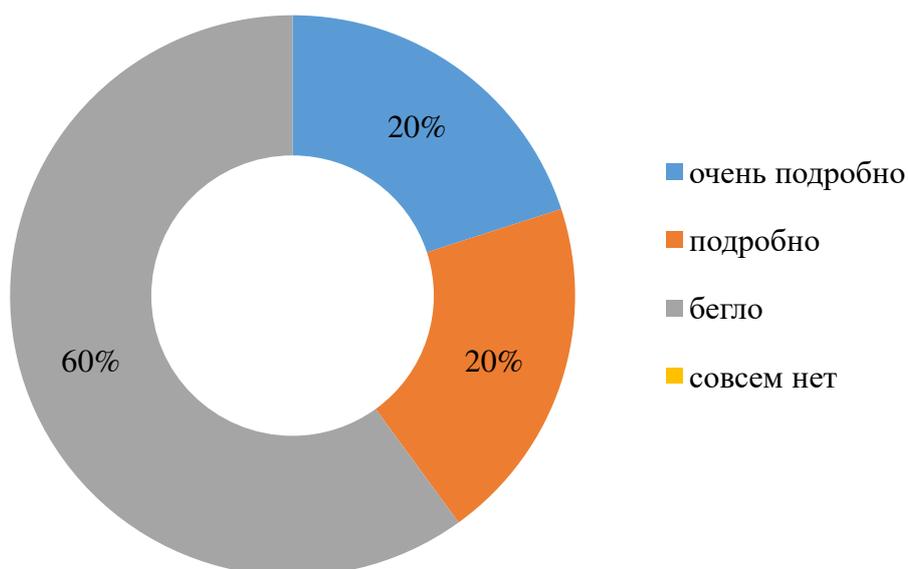


Рисунок 2.12 – Полнота информации об АО «Челябинское авиапредприятие» на собеседовании, %

Как видно из ответов, большинство считают, что им лишь бегло предоставили информацию об организации, куда их приняли на работу.

На принятие решения уходит довольно много времени, вне зависимости от того, взяла ли организация человека или нет, следует дать ему ответ, как положительный, так и отрицательный. Как правило, на это уходит от 1 до 2 недель, но еще влияет фактор срочности принятия на работу человека.

Респонденты считают, что в целом собеседования в АО «Челябинское авиапредприятие» проводятся на высоком уровне.

Кандидаты в большинстве случаев достаточно быстро узнают, что их приняли на работу. По времени собеседование занимало от 10-15 минут. С большинством кандидатов кадровый инспектор общался очень приветливо. Однако самим принятым сотрудникам информация о деятельности АО «Челябинское авиапредприятие» предоставлялась в сжатом виде и достаточно бегло.

По результатам проведенных исследований были выявлены следующие проблемы в процессе отбора кандидатов и проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности (рисунок

2.13).

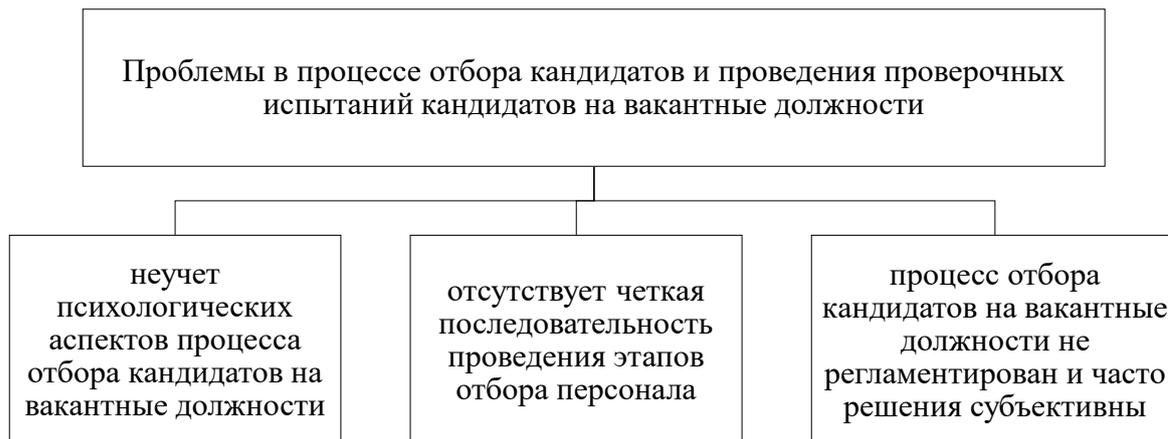


Рисунок 2.13 – Дерево проблем в процессе отбора кандидатов и проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности в АО «Челябинское авиапредприятие»

Таким образом, АО «Челябинское авиапредприятие» является полноправным участником мирового рынка авиационных услуг. Для дальнейшего развития АО «Челябинское авиапредприятие» требуется повышенное внимание всем сторонам управления кадрами и, в том числе, необходима разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности. Внедрение научно обоснованного регламента испытаний позволит синхронизировать высокие требования авиационной отрасли с индивидуально-психологическими особенностями соискателей, тем самым минимизируя риски профессиональной непригодности и кадровой текучести.

2.2 Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие»

Для решения вопроса предлагается разработать программу проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие».

Предлагаемая программа проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности состоит из двух основных этапов (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Этапы программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие»

Этапы	Методы оценки	Время проведения и обработки информации	Ответственный
1 Общая оценка кандидата	1. Рассмотрение резюме	15-20 мин.	Специалист кадровой службы
	2. Проведение собеседования в формате структурированного интервью по компетенциям	30-40 мин.	Специалист кадровой службы
	3. Общее психологическое диагностирование и формирование психологического портрета кандидата с помощью тестов	40-50 мин.	Специалист кадровой службы (психолог)
2 Специальная оценка кандидата	Оценка профессиональных компетенций с помощью кейс-интервью	40-50 мин.	Руководитель подразделения
	Пробный рабочий день	8 часов	Сотрудник подразделения, выступающий в роли наставника

Как видно из данных таблицы 2.6, участие в отборе кандидатов принимает не только специалисты кадровой службы АО «Челябинское авиапредприятие», но также руководитель подразделения, в котором открыта вакансия, а также сотрудник данного подразделения, выступающий в роли наставника в пробный рабочий день.

Этап общей оценки кандидата на вакантные должности не имеет существенных различий по подразделениям АО «Челябинское авиапредприятие».

Оценка резюме проводится кадровым специалистом и позволяет быстро отсеять нерелевантные профили и выделить кандидатов с подходящими характеристиками.

Для рекрутера резюме – это обязательный элемент профессионального процесса подбора кадров в АО «Челябинское авиапредприятие». Оно экономит время, структурирует поток кандидатов и

помогает принимать объективные первичные решения.

Общая логика оценки резюме отражена на рисунке 2.14.

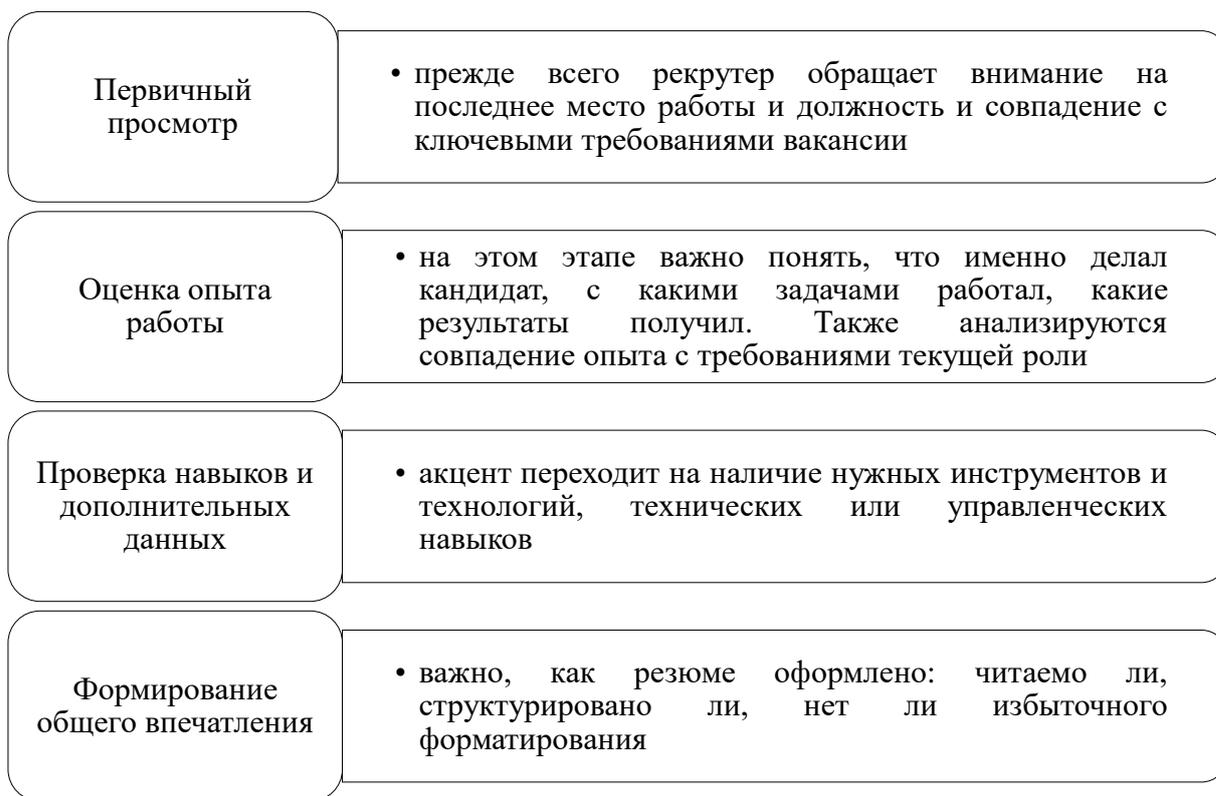


Рисунок 2.14 – Общая логика оценки резюме

Структурированное интервью по компетенциям проводится также кадровым специалистом по заранее составленному списку вопросов в определенной последовательности. Задача такого собеседования собрать структурированные данные о том, насколько кандидат соответствует требованиям вакансии.

Результат психодиагностики – экспертное мнение о соответствии или несоответствии кандидата заявленным требованиям, подробная характеристика, содержащая личностные и профессиональные особенности кандидата, некая «инструкция по применению» данного кандидата с учетом интересов компании и предстоящей работы. Для этого рекомендуется ввести в штат отдела кадров АО «Челябинское авиапредприятие» должность психолога. Одним из основных направлений оценки профессиональной пригодности авиационного персонала становится психологическое освидетельствование летного персонала как оценка

профессионально значимых качеств в целях врачебно-летной экспертизы.

Психологическая диагностика – отрасль психологии, изучающая методы определения психологических особенностей человека с целью раскрытия его внутреннего потенциала.

Цель психологического оценивания – создание психологического портрета кандидата или действующего сотрудника, анализ соответствия его профессиональных ценностей нормам, принятым в конкретной компании, или в контексте занимаемой должности.

Задачи психолога при оценке кандидатов на вакантную должность:

- определить основные черты характера, мотивационные установки и стрессоустойчивость кандидата,
- оценить будет ли человек конструктивно сотрудничать с коллегами или провоцировать и поддерживать конфликтные ситуации,
- выявить способности кандидатов адаптироваться к новым условиям работы,
- оценить соответствие личностных качеств кандидата требуемым должностным качествам и пр.

Универсальной схемы психодиагностики и оценки личностных качеств кандидатов не существует – перечень критериев должен быть составлен под каждую должность АО «Челябинское авиапредприятие».

Характерные особенности мышления авиационного персонала в процессе полета:

- 1) тесная связь восприятия обстановки и ее осмысливания, новая информация поступает в очень быстром темпе, не позволяет лицу летного состава постепенно решать задачу;
- 2) непосредственное включение мышления в практическую деятельность;
- 3) немедленное выполнение принятого решения;
- 4) мышление в условиях жесткого лимита времени;
- 5) выраженное эмоциональное напряжение;

б) большой удельный вес операций декодирования, т.е. мысленного перевода условных сигналов в наглядные образы и принятие решения.

Критерий – особенность, характеризующая человека: темперамент, характер, творческое мышление и другие признаки, отличающие его от других личностей.

Система психологических критериев должна носить комплексный характер и включать в себя оценку фундаментальных личностных особенностей, таких как характер, способности и целевые стремления соискателя, в сочетании с анализом психофизиологических свойств личности. Наряду с этим значимое место в структуре критериев занимает уровень сформированности ключевых профессиональных компетенций, включая лидерский потенциал, коммуникативность, способность к продуктивной командной работе и ориентацию на результат. Оценочная модель также должна охватывать типичные формы профессионального поведения, мотивационные аспекты трудовой деятельности и прогнозируемую степень удовлетворенности работой, что в совокупности позволяет сформировать целостный портрет кандидата и определить его соответствие вакантной должности.

Целостная модель компетенций сотрудников гражданской авиации отражена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Целостная модель компетенций сотрудников гражданской авиации

Основания	Профессиональные	Личностные
Концептуальные	Когнитивные компетенции	Мета-компетенции
	Знание английского языка	Дисциплинированность, исполнительность, мобильность и обучаемость
Операционные	Функциональные компетенции	Социальные компетенции
	Организация летной работы; летное делопроизводство; обеспечение контроль безопасности полетов	Командообразование и лидерство; коммуникабельность

Данная модель объединяет во взаимосвязи профессиональные и

личностные, концептуальные и операционные компетенции сотрудников гражданской авиации, позволяет их разделить на четыре группы (когнитивные, функциональные, мета, социальные).

На втором этапе оценка кандидатов должна учитывать особенности трудовой деятельности, поэтому предлагается проводить оценку профессиональных компетенций с помощью кейс-интервью и организовывать для кандидатов пробный рабочий день.

Пробный рабочий день полезен не только для организации, но также и для самого кандидата, поскольку дает ему возможность понять, подходит ли ему корпоративная культура АО «Челябинское авиапредприятие», режим работы, социально-психологический климат и формат взаимодействия коллег. Особенно это важно для молодых людей, только начинающих свой профессиональный путь.

Необходимо отметить, что в России практика пробного рабочего дня не регламентируется нормативно-правовыми актами, в связи с этим для оформления специалиста в пробный день АО «Челябинское авиапредприятие» должно будет заключить с ним срочный трудовой договор.

Но пробный рабочий день может быть организован не в каждом подразделении АО «Челябинское авиапредприятие». Исключение составляют подразделения:

- работающие с конфиденциальными данными самой организации, а также с данными клиентов,
- подразделения, в которых нет возможности выделить сотрудника в качестве наставника, потому что в противном случае кандидат на должность в этот период будет предоставлен сам себе и в результате его впечатления об организации будут негативными, а коллектив и руководитель не смогут оценить самого кандидата.

Каждый этап, начиная от рассмотрения резюме и заканчивая проведением проверочных испытаний и проведением пробного рабочего

дня, играет важную роль при найме сотрудников, поскольку влияет на результат проводимых мероприятий по подбору и отбору кадров на вакантные должности. Поэтому важно проводить их в комплексе, а не по отдельности или частично.

Помимо конкретных навыков, которые часто перечислены в описании вакансии, следует учитывать такие аспекты, как:

- коммуникационные навыки человека,
- управленческие способности,
- адаптивность к изменениям,
- способность к сотрудничеству и другие.

При разработке личностных и профессиональных бизнес-кейсов необходимо руководствоваться следующими основными правилами:

1. В качестве бизнес-кейса должна быть представлена реальная проблемная ситуация из практики специалиста, на должность которого претендует кандидат.

2. Ситуация должна содержать максимум информации о проблеме и участниках событий, о том, какими ресурсами они обладают.

3. Ситуация представляется в развитии и имеет временные рамки.

4. События в ситуации излагаются в хронологическом порядке.

5. В конце задается вопрос открытого или закрытого типа, ответ на который и должен стать решением проблемы.

Составление карты компетенций для кандидата – важный этап процесса подбора персонала, позволяющий определить требуемые навыки, знания и личностные качества для успешного выполнения задач на конкретной должности.

Компетенции авиационной подготовки – это нити, которые соединяют воедино безопасность, квалификацию, командную работу, адаптируемость, этику и рост. Они дают авиационным специалистам возможность уверенно ориентироваться в небе, обеспечивая безопасность пассажиров, экипажа и груза.

Таблица 2.8 – Иерархический список компетенций сотрудников гражданской авиации

Ранг	Наименование компетенции
1	Знание английского языка
2	Летная эксплуатация воздушного судна
3	Организация летной работы
4	Мобильность
5	Психическое здоровье
6	Обучаемость
7	Организация и контроль безопасности полетов
8	Ответственность
9,5	Дисциплинированность
9,5	Целеустремленность
11	Работоспособность
13,5	Исполнительность
13,5	Коммуникабельность
13,5	Летное делопроизводство
13,5	Стрессоустойчивость
16	Командообразование и лидерство

В целом предлагаемый алгоритм этапов рекрутинга персонала содержит следующие этапы (рисунок 2.15).

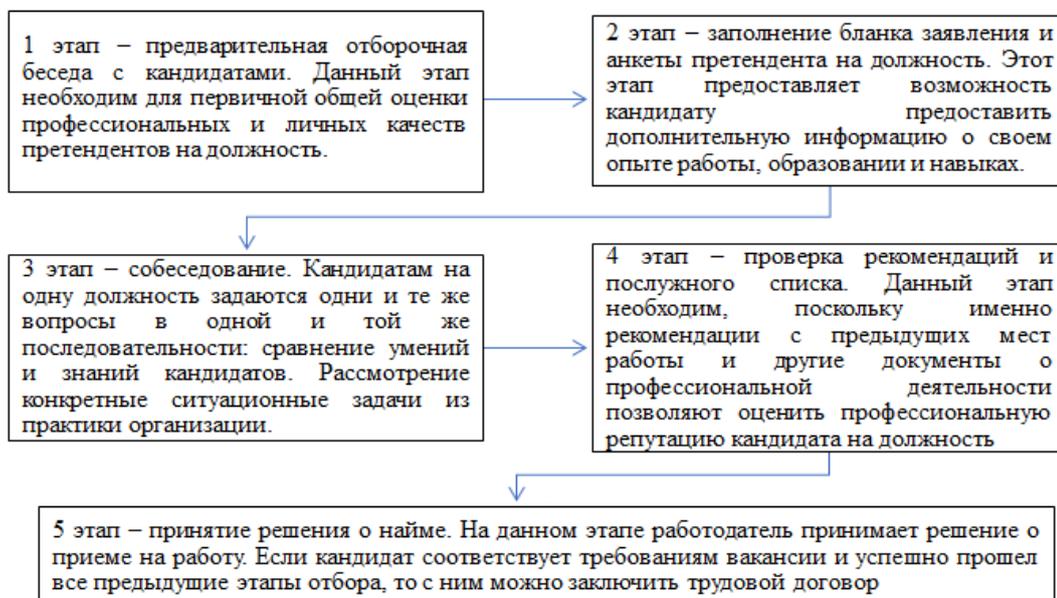


Рисунок 2.15 – Предлагаемый алгоритм этапов рекрутинга персонала

Таким образом, формирование и применение программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности позволит АО

«Челябинское авиапредприятие» делать правильный выбор при отборе кадров и, как следствие, получить экономическую выгоду от ценного сотрудника. С помощью предлагаемой программы можно оценить профессиональные знания и навыки сотрудников, уровень их логического мышления и внимательности, и других необходимых качеств.

Ожидаемая эффективность предлагаемой программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие» заключается в снижении расходов на поиск и найм сотрудников.

Помимо прямой оптимизации затрат, системный подход к испытаниям обеспечит формирование качественного кадрового резерва, способного поддерживать высокий уровень авиационной безопасности и стандартов обслуживания в условиях растущего пассажиропотока. В конечном итоге это трансформирует систему подбора из вспомогательной функции в стратегический инструмент минимизации рисков, связанных с человеческим фактором на авиатранспорте.

2.3 Обоснование эффективности совершенствования программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие»

При совершенствовании программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие» фонд заработной платы АО «Челябинское авиапредприятие» увеличится на сумму выплат кадровым работникам. При этом ожидается сокращение количества человек, уволившихся в первый год работы.

Эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие» подтверждается также динамикой показателей, представленных в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика показателей эффективности программы

проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности

АО «Челябинское авиапредприятие» с учетом реализации мероприятий

Показатели	2024 г.	С учетом мероприятий	Отклонение	
			Абсолютное (+, -)	Темп роста, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Расходы на найм персонала, тыс. руб.	99,60	198,16	98,56	198,96
Расходы на адаптацию персонала, тыс. руб.	612,35	612,35	0	0,00
Количество принятых работников, чел.	44	44	0	0,00
Количество новичков, которые успешно адаптировались	19	44	25	231,58
Доля новичков, которые успешно адаптировались, %	43,18	100,00	56,82	231,58
Расходы на найм и адаптацию 1 сотрудника, успешно принятого в штат, тыс. руб./ чел.	37,47	18,42	-19,05	49,16
Потери организации при увольнении принятых сотрудников, тыс. руб.	404,52	0,00	-404,52	0,00
Отдача инвестиций в мероприятия, руб./руб.	307,43	810,51	503,08	263,64

При успешном прохождении адаптационного периода все сотрудники продолжают работать на тех должностях, на которые были приняты. В связи с этим сократятся расходы АО «Челябинское авиапредприятие» на найм и адаптацию дополнительного персонала. А также нанятый персонал быстрее адаптируется и будет выполнять свои трудовые обязанности в полную силу в более короткие сроки. В конечном итоге это приведет к росту производительности труда и обеспечит стабильно высокий уровень качества обслуживания авиапассажиров, что критически важно для поддержания конкурентных преимуществ аэропорта.

Следовательно, увеличится экономическая отдача инвестиций АО «Челябинское авиапредприятие» в ходе поиска и найма сотрудников, а также в ходе их трудовой и социальной адаптации (рисунок 2.16).



Рисунок 2.16 – Экономическая отдача инвестиций АО «Челябинское авиапредприятие» в мероприятия, тыс. руб.

Экономическая отдача инвестиций АО «Челябинское авиапредприятие» в мероприятия составит 810,51 тыс. руб., что на 503,08 тыс. руб. больше, чем в 2024 г.

Таким образом, при совершенствовании программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности в АО «Челябинское авиапредприятие» ожидается сокращение количества работников, не прошедших адаптацию и уволившихся в период испытательного срока. Это в свою очередь позволит сократить расходы на найм персонала, который не проходит адаптацию и увольняется. Качественно подобранный эффективный персонал будет способствовать достижению поставленных перед организацией целей и задач. Это положительно отразится на показателях производительности труда и уровне издержек на подбор и найм персонала.

Выводы по второй главе

Проведенный анализ позволил сделать вывод о необходимости принятия мер по совершенствованию программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие». Экономический эффект в сфере управления в АО «Челябинское

авиапредприятие» будет достигнут за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления, в результате избавления от повторяющихся функций, траты времени на набор новых сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ научной литературы по теме исследования позволил сделать вывод, что тщательно продуманный процесс найма обеспечивает соответствие кандидата требованиям организации и способствует созданию эффективной рабочей среды, способствуя развитию бизнеса. Но для того, чтобы процесс найма был эффективен, необходимо запланировать потребности в персонале, разработать стратегию найма, провести подбор и отбор кадров, а также заключить с претендентом трудовой договор. Одно из немногих решений правильного подбора и установки кандидатов на должности, является разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности. Формирование и применение программ проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности позволяет организации сделать правильный выбор при отборе кадров и, как следствие, получить экономическую выгоду от ценного сотрудника.

Подбор методов отбора персонала в рамках проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности является важной задачей в управлении, так как от правильности выбора методов зависит результативность выбора кандидатов на ту или иную должность. Специфика проведения мероприятий в рамках отбора персонала во многом зависит от традиций и целей организации, которая планирует принять на работу новых сотрудников, а также от особенностей и характеристик замещаемых кандидатами вакансий.

Отдел кадров играет основную роль в формировании и применении программ проверочных испытаний на вакантные должности предприятия. От того, насколько проработана программа проверочных испытаний на вакантные должности предприятия зависит эффективность подбора кадров и его дальнейшая работа в организации.

В ходе исследования был проведен анализ процесса найма персонала в АО «Челябинское авиапредприятие». Процесс найма персонала в

организации не регламентирован внутренними документами. Наймом персонала в организации занимается кадровый инспектор. Найм персонала в АО «Челябинское авиапредприятие» происходит по универсальной схеме для всех категорий работников. При этом собеседование с кандидатами на должность проводится спонтанно, вопросы заранее не подготовлены.

В ходе отбора кандидатов кадровый менеджер сравнивает все резюме с должностными требованиями и так как требования к кандидату примерные, то ему приходится полагаться на собственное представление о должности.

Проведенное исследование процесса найма персонала в АО «Челябинское авиапредприятие» позволило выявить следующие проблемы:

- неучет психологических аспектов процесса отбора кандидатов на вакантные должности;
- проведение проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности носит спонтанный характер;
- отсутствует регламентация отбора и проведения проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности персонала, что приводит к субъективности в решениях.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о необходимости принятия мер по совершенствованию программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности АО «Челябинское авиапредприятие». Экономический эффект в сфере управления в АО «Челябинское авиапредприятие» будет достигнут за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления, в результате избавления от повторяющихся функций, траты времени на набор новых сотрудников.

Экономическая отдача инвестиций АО «Челябинское авиапредприятие» в мероприятия составит 810,51 тыс. руб., что на 503,08 тыс. руб. больше, чем в 2024 г.

Ожидается сокращение количества работников, не прошедших

адаптацию и уволившихся в период испытательного срока. Это в свою очередь позволит сократить расходы на найм персонала, который не проходит адаптацию и увольняется. Качественно подобранный эффективный персонал будет способствовать достижению поставленных перед организацией целей и задач.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.09.2025) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом [Текст] : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Д.Г. Абуладзе, И.Б. Выпрямкина, В.М. Маслова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 374 с.
3. Агибалова В.Г. Теоретические аспекты формирования кадрового обеспечения организации [Текст] / В.Г. Агибалова, Г.В. Малов, Д.Н. Решетников, И. С. Тарасенко. // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3(62). – С. 670-674.
4. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации [Текст] : учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 278 с.
5. Аскольская, М. Б. Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности [Текст] / М. Б. Аскольская // Студенческий. – 2019. – № 26-3(70). – С. 45-46.
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом [Текст] : учебник и практикум для вузов / Т.Ю. Базаров. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 382 с.
7. Бандурина И. П. Современные тенденции найма персонала [Текст] / И. П. Бандурина, К. И. Соколова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 4. – С. 381-384.
8. Башкина А. И. Этапы и технологии процесса найма и отбора персонала [Текст] / А. И. Башкина, И. В. Соклакова // Вестник Академии управления и производства. – 2023. – № 5. – С. 12-20.
9. Беликова Е.В. Специфика найма персонала и новые методы рекрутинга в условиях социальных изменений [Текст] / Е. В. Беликова, А.

Н. Столярова, Е. Ю. Чернявская, Л. В. Шамрай-Курбатова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 4. – С. 1413-1426.

10. Бережнов, Г.В. Методология управления по компетенциям как современный подход к управлению персоналом организации [Текст] / Г.В. Бережнов, Ф.А. Ширяева // Экономические системы. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 135-145.

11. Браткин А. И. Новые технологии найма и удержания сотрудников [Текст] / А. И. Браткин // Управление качеством. – 2025. – № 3(253). – С. 40-43.

12. Виниченко В.А. Рекрутинг персонала [Текст] / В.А. Виниченко, А.А. Борисова, Т. Г. Озерникова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 245 с.

13. Волкова, Н. В. Hr-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом [Текст] : учебник для вузов / Н.В. Волкова, С.А. Евсеева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 104 с.

14. Горленко, О.А. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 249 с.

15. Динукова О. А. Современные тенденции подбора персонала [Текст] / О. А. Динукова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4(153). – С. 1318-1322.

16. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2024. – 244 с.

17. Исаков И. А. Современные тенденции найма персонала [Текст] / И. А. Исаков // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 1-1. – С. 635-639.

18. Кадровый менеджмент [Текст] : учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 206 с.

19. Карымов, И.Ю. Роль и особенности программ проверочных

испытаний кандидатов на вакантные должности [Текст] / И.Ю. Карымов // Молодой ученый. – 2025. – № 40 (591). – С. 86-88.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] : учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – Москва : Риор, 2023. – 736 с.

21. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст] : учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 477 с.

22. Корж Н. В. Влияние цифровых технологий на рекрутинг персонала [Текст] / Н. В. Корж, К. А. Султанова // Экономика образования. – 2024. – № 2(141). – С. 95-104.

23. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 168 с.

24. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом [Текст] : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И.Н. Кузнецов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 397 с.

25. Курсова, О.А. Правовое регулирование управления персоналом [Текст] : учебное пособие для вузов / О.А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 414 с.

26. Литвина М. И. Найм молодых сотрудников как основа формирования кадрового потенциала организации [Текст] / М. И. Литвина, Н. С. Можяева // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 83-3. – С. 39-43.

27. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А.А. Литвинюк; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 461 с.

28. Максимцев, И. А. Управление персоналом [Текст] : учебник и

практикум для среднего профессионального образования / И.А. Максимцев, Н.А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 526 с.

29. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 431 с.

30. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст] : учебник для вузов / Ю.А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 191 с.

31. Мехтиханова, Н.Н. Управление персоналом [Текст] : психологическая оценка персонала: учебник для среднего профессионального образования / Н.Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 169 с.

32. Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с.

33. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом [Текст] : исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 424 с.

34. Нагибина Н. А. Затратный подход в оценке найма персонала организации [Текст] / Н. А. Нагибина // Организатор производства. – 2022. – Т. 30, № 4. – С. 137-148.

35. Новичкова И. А. Современный кадровый менеджмент [Текст] : учебное пособие / И. А. Новичкова, А. В. Платов, Д. Э. Удалов. – Москва : Русайнс, 2024. – 248 с.

36. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] : учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 513 с.

37. Павлова Т. Н. Применение современных инструментов в подборе

персонала в условиях цифровой экономики [Текст] / Т. Н. Павлова, О. А. Ракова, С. Е. Селиванова // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2022. – № 3(28). – С. 37-42.

38. Психология управления персоналом [Текст] : учебник для вузов / под общей редакцией Е.И. Рогова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 350 с.

39. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации [Текст] : практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2–е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 280 с.

40. Романова, Ю.Д. Информационные технологии в управлении персоналом [Текст] : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Ю.Д. Романова, Т.А. Винтова, П.Е. Коваль. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 275 с.

41. Серебрякова М. А. Бизнес-разведка как инструмент рекрутинга [Текст] / М. А. Серебрякова, А. В. Хромова // Информационные войны. – 2024. – № 4(72). – С. 50-54.

42. Серикбаева С. Е. Критические проблемы найма персонала в компанию и способы их решения [Текст] / С. Е. Серикбаева // Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки. – 2023. – № 9(112). – С. 15-17.

43. Специалист по управлению персоналом [Текст] : учебник для вузов / ответственный редактор Н.Г. Чевтаева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 212 с.

44. Сушко А. Г. Внедрение технологии онлайн-рекрутинга в систему управления персоналом [Текст] / А. Г. Сушко, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-3(105). – С. 100-102.

45. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие для среднего профессионального образования / А.В. Тебекин. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 182 с.

46. Титова С. В. Современные технологии подбора, отбора и найма

персонала в организации [Текст] / С. В. Титова, С. А. Вяткина // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 1314-1317.

47. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 427 с.

48. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией О.А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 406 с.

49. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 461 с.

50. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с.

51. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей [Текст] : практическое пособие / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, Р.В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 208 с.

52. Экономика труда и управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О.В. Кучмаевой. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 331 с.

53. Яковленкова А. О. Нейросетевые технологии как средство повышения эффективности найма сотрудников [Текст] / А. О. Яковленкова // Наукосфера. – 2025. – № 2-2. – С. 9-14.

54. Бухгалтерский баланс АО «Челябинское авиапредприятие» на 31.12.2024 г. [Электронный ресурс] // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. Режим доступа: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/3602345>

55. Отчет о финансовых результатах АО «Челябинское авиапредприятие» за 2024 г. [Электронный ресурс] // Государственный

информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. Режим доступа: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/3602345>

56. Отчет о финансовых результатах АО «Челябинское авиапредприятие» за 2023 г. [Электронный ресурс] // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. Режим доступа: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/3602345>

57. Отчет о финансовых результатах АО «Челябинское авиапредприятие» за 2022 г. [Электронный ресурс] // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. Режим доступа: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/3602345>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс на 31.12.2024 г.

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024 г.</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
5100	Нематериальные активы	1110	898	50	58
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	3 206 404	3 453 367	3 661 568
5200	Основные средства в организации		3 136 938	3 426 457	3 645 542
	Оборудование к установке		0	0	0
	Приобретение земельных участков		0	0	0
5242	Строительство объектов основных средств		4 693	8 639	5 698
5243	Приобретение объектов основных средств		0	292	83
5200	Права пользования активами		64 773	9 229	10 245
	Периодические долговременные затраты по обслуживанию объектов ОС		0	8 750	0
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
5301	Финансовые вложения	1170	147 660	147 660	897 660
	Отложенные налоговые активы	1180	54 528	21 390	14 214

Продолжение Приложения 1

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
5501	Прочие внеоборотные активы	1190	3 882	6 703	18 275
5504	Расходы будущих периодов		0	1 303	1 862
5503	Авансы выданные под капитальное строительство		3 882	5 400	3 495
5521	Проценты по предоставленным займам сроком погашения более 12 месяцев		0	0	12 918
	Дебиторская задолженность более 12 месяцев		0	0	0
	Итого по разделу I	1100	3 413 372	3 629 170	4 591 775
II. Оборотные активы					
5400	Запасы	1210	88 151	71 998	53 775
5401	Материалы		75 965	61 650	40 987
	Товары отгруженные		0	0	0
5403	Товары		12 186	10 348	12 788
	Готовая продукция		0	0	0
	Расходы на продажу		0	0	0
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	3
	Дебиторская задолженность	1230	204 312	314 014	66 787
5512	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		2 112	11 504	2 432
5511	Расчеты с покупателями и заказчиками		67 712	63 835	31 180
5513	Расчеты по налогам и сборам		103 664	226 430	31 893
5513	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		337	188	12
5513	Расчеты с персоналом по оплате труда		120	71	17
5513	? Расчеты с подотчетными лицами		135	404	262
5513	Расчеты с персоналом по прочим операциям		63	163	32
5513	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		3 970	1 634	190
5513	Расходы будущих периодов		1 039	463	769
5513	Проценты по предоставленным займам сроком погашения менее 12 месяцев		25 160	9 322	0

Продолжение Приложения 1

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
5305	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	290 000	0
4500	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	37 792	52 261	118 593
	Прочие оборотные активы	1260	84	104	223
	Итого по разделу II	1200	330 339	728 377	239 381
	БАЛАНС	1600	3 743 711	4 357 547	4 831 156
Пассив					
III. Капитал и резервы					
3300	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	388	388	388
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
3300	Резервный капитал	1360	58	58	58
	Резервы, образованные в соответствии с законодательством		0	0	0
	Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами		58	58	58
3300	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	314 594	454 007	525 528
3600	Итого по разделу III	1300	315 040	454 453	525 974
IV. Долгосрочные обязательства					
5551	Заемные средства	1410	2 282 315	2 878 228	3 316 176
5552	Долгосрочные кредиты и займы		2 282 315	2 878 228	3 316 176
	Проценты по кредитам и займам сроком погашения более 12 месяцев		0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	176 395	146 984	138 887
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
5554	Прочие обязательства	1450	45 166	9 418	10 135
	Итого по разделу IV	1400	2 503 876	3 034 630	3 465 198

Окончание Приложения 1

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
V. Краткосрочные обязательства					
5560	Заемные средства	1510	601 237	442 733	503 259
	Краткосрочные кредиты и займы		595 913	437 948	325 465
	Проценты по кредитам и займам сроком погашения менее 12 месяцев		5 324	4 785	177 794
5560	Кредиторская задолженность	1520	258 997	388 274	305 845
5561	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		27 782	21 118	34 407
5562	Расчеты с покупателями и заказчиками		72 448	60 806	83 983
5563	Расчеты по налогам и сборам		112 097	271 828	101 708
5563	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		19 590	16 214	68 912
5567	Расчеты с персоналом по оплате труда		22 609	17 186	15 963
5567	Расчеты с подотчетными лицами		23	40	36
5567	Расчеты с персоналом по прочим операциям		1	0	0
	Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов		0	0	0
5567	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		4 447	1 082	836
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
5700	Оценочные обязательства	1540	44 638	37 457	30 880
5566	Прочие обязательства	1550	19 923	0	0
	Итого по разделу V	1500	924 795	868 464	839 984
	БАЛАНС	1700	3 743 711	4 357 547	4 831 156

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Отчет о финансовых результатах за 2024 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2024 г.</i>	<i>За 2023 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	2 841 743	2 776 258
5660	Себестоимость продаж	2120	(1 338 753)	(1 192 765)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 502 990	1 583 493
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
5660	Управленческие расходы	2220	(162 421)	(153 513)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 340 569	1 429 980
	Доходы от участия в других организациях	2310	74 794	89 753
	Проценты к получению	2320	73 717	65 559
	Проценты к уплате	2330	(603 257)	(402 063)
	Прочие доходы	2340	36 636	141 311
	Прочие расходы	2350	(30 771)	(11 225)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	891 688	1 313 315
	Налог на прибыль ⁵	2410	(155 031)	(234 944)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(158 758)	(234 023)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	3 727	(921)
	Прочее	2460	0	6 794
	Чистая прибыль (убыток)	2400	736 657	1 085 165
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(43)	0
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	0	0
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	736 614	1 085 165

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Отчет о финансовых результатах за 2023 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2023 г.</i>	<i>За 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	2 776 258	2 254 192
5660	Себестоимость продаж	2120	(1 192 765)	(1 110 396)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 583 493	1 143 796
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
5660	Управленческие расходы	2220	(153 513)	(133 970)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 429 980	1 009 826
	Доходы от участия в других организациях	2310	89 753	298 676
	Проценты к получению	2320	65 559	49 480
	Проценты к уплате	2330	(402 063)	(450 420)
	Прочие доходы	2340	141 311	53 750
	Прочие расходы	2350	(11 225)	(32 383)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 313 315	928 929
	Налог на прибыль ⁵	2410	(234 944)	(131 766)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(234 023)	(118 148)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(921)	(13 618)
	Прочее	2460	6 794	6 163
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 085 165	803 326
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	0	0
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	1 085 165	803 326

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2022 г.</i>	<i>За 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	2 254 192	1 769 330
5660	Себестоимость продаж	2120	(1 110 396)	(984 621)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 143 796	784 709
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
5660	Управленческие расходы	2220	(133 970)	(112 501)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 009 826	672 208
	Доходы от участия в других организациях	2310	298 676	111 692
	Проценты к получению	2320	49 480	12 571
	Проценты к уплате	2330	(450 420)	(270 800)
	Прочие доходы	2340	53 750	86 500
	Прочие расходы	2350	(32 383)	(35 338)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	928 929	576 833
	Налог на прибыль ⁵	2410	(131 766)	(85 059)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(118 148)	(38 722)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(13 618)	(46 337)
	Прочее	2460	6 163	(223)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	803 326	491 551
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	(3 751)
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	0	0
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	803 326	487 800