АНТИПЛАГИАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - http://muiv-vuz.antiplagiat.ru

Отчет о проверке

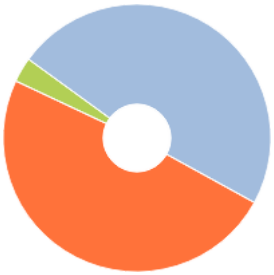
Автор: API Антиплагиат МУ им. Витте

Название документа: Выпускная квалификационная работа_Ветин А. Н..docx

Проверяющий: API Антиплагиат МУ им. Витте

Организация: Частное образовательное учреждение высшего образования «Московский университет имени С.Ю. Витте»

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ



Совпадения: 49,05%

Оригинальность: 47,82%

Сильные признаки ИИ: 51,72%

Цитирования: 3,13%

Самоцитирования: 0%

«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует проверенному тексту документа.

Есть подозрения на следующие группы маскировки заимствований: Сгенерированный текст на страницах: 2, 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15... еще на 32 стр.

Проверено: 84,01% текста документа, исключено из проверки: 15,99% текста документа. Разделы и элементы, отключенные пользователем: Библиография, Таблицы

- **Совпадения** — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» – это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.
- **Самоцитирования** — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» – это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.
- **Цитирования** — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» – это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.
- **Текстовое пересечение** — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
- **Источник** — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
- **Оригинальный текст** — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» – это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 184842

Тип документа: Не указано

Дата проверки: 16.10.2026 09:22:07

Дата корректировки: Нет

Количество страниц: 70

Символов в тексте: 101456

Слов в тексте: 11769

Число предложений: 2098

Комментарий: не указано

ПАРАМЕТРЫ ПРОВЕРКИ

Выполнена проверка с учетом редактирования: Да

Выполнено распознавание текста (OCR): Нет

Выполнена проверка с учетом структуры: Да

Разделы и элементы, отключенные пользователем: Библиография, Таблицы

Модули поиска: Коллекция INVENTORUS, Перефразирования по базе публикаций открытого доступа PubMed, Перефразирования по коллекции IEEE, Перефразирования по Коллекции открытых публикаций международных издательств, Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика, Профессиональная лексика. АПК и биотех, Профессиональная лексика. Юриспруденция, Коллекция НБУ, Переводные заимствования по базе публикаций открытого доступа PubMed, Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Переводные заимствования IEEE, PubMed, Рувики, Публикации РГБ, Переводные заимствования, Профессиональная лексика. IT и связь, Шаблонные фразы, Переводные заимствования по Коллекции открытых публикаций международных издательств, Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Профессиональная лексика. Медицина, Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика, СПС ГАРАНТ: аналитика, Цитирование, Профессиональная лексика. Промышленность и энергетика, ИПС Адилет, Профессиональная лексика. Промышленность и энергетика, Патенты СССР, РФ, СНГ, Медицина, Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования), Коллекция открытых публикаций международных издательств, Профессиональная лексика. Строительство, IEEE, Кольцо вузов, СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация, СМИ России и СНГ, Публикации eLIBRARY, Сводная коллекция научных работ Беларуси, Сводная коллекция ЭБС, Публикации РГБ (переводы и перефразирования), Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Интернет Плюс Онлайн, Кольцо вузов (переводы и перефразирования), Собственная коллекция (переводы и перефразирования), Собственная коллекция компании

ИСТОЧНИКИ

№	Доля в тексте	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Комментарий
[01]	35,74%	24,15%	Трусова О.В. ВКР магистерская д...	01 Янв 2026	Собственная коллекция (переводы и перефразирования)	
[02]	32,94%	9,03%	Трусова О.В. ВКР магистерская д...	01 Янв 2026	Собственная коллекция компании	
[03]	16,01%	0%	celikom.docx https://xn--d1aux.xn--p1ai	06 Ноя 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[04]	16,01%	0,03%	https://xn--d1aux.xn--p1ai/wp-cont... https://xn--d1aux.xn--p1ai	06 Мая 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[05]	15,58%	4,18%	https://xn--d1aux.xn--p1ai/wp-cont... https://xn--d1aux.xn--p1ai	23 Дек 2021	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[06]	14,08%	0%	celikom.docx	15 Янв 2024	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)	
[07]	13,69%	0,17%	Уткина ВКР	28 Мая 2024	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)	
[08]	12,89%	0%	https://xn--d1aux.xn--p1ai/wp-cont... https://xn--d1aux.xn--p1ai	05 Апр 2022	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[09]	12,78%	8,22%	celikom.docx	15 Янв 2024	Кольцо вузов	
[10]	12,78%	0%	https://xn--d1aux.xn--p1ai/wp-cont... https://xn--d1aux.xn--p1ai	12 Дек 2019	Интернет Плюс Онлайн	
[11]	12,78%	0%	https://xn--d1aux.xn--p1ai/wp-cont... https://xn--d1aux.xn--p1ai	05 Апр 2022	Интернет Плюс Онлайн	
[12]	12,78%	0%	celikom.docx https://xn--d1aux.xn--p1ai	06 Ноя 2024	Интернет Плюс Онлайн	
[13]	12,78%	0%	https://xn--d1aux.xn--p1ai/wp-cont... https://xn--d1aux.xn--p1ai	23 Дек 2021	Интернет Плюс Онлайн	
[14]	11,61%	0%	https://xn--d1aux.xn--p1ai/wp-cont... https://xn--d1aux.xn--p1ai	12 Дек 2019	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[15]	10,69%	0%	Уткина ВКР	28 Мая 2024	Кольцо вузов	

[16]	10,37%	0,19%	https://xn--d1aux.xn--p1ai/wp-cont... https://xn--d1aux.xn--p1ai	12 Янв 2022	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[17]	10,36%	0%	motivacii_personala_v_sovremenno... https://xn--d1aux.xn--p1ai	11 Фев 2025	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[18]	6,39%	0%	Дубровина А.А. У-617М ВКР..docx	13 Июн 2018	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[19]	6,25%	0%	Дубровина А.А. У-617М ВКР..docx	13 Июн 2018	Кольцо вузов
[20]	5,71%	0%	МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ВА...	14 Янв 2024	Кольцо вузов
[21]	4,33%	0%	МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ВА...	14 Янв 2024	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[22]	4,12%	0%	МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ВА...	14 Янв 2024	Кольцо вузов
[23]	3,77%	0,36%	22.01.2023 для проверки АП ВКР ...	23 Янв 2023	Кольцо вузов
[24]	3,72%	0%	210319233051_Дороговцева_UP_...	21 Мар 2019	Кольцо вузов
[25]	3,68%	0%	210319233051_Дороговцева_UP_...	21 Мар 2019	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[26]	3,33%	0%	МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ... http://elibrary.ru	17 Янв 2019	Публикации eLIBRARY
[27]	3,33%	0%	ftd?base=SUSU_WORKS&key=0005... https://lib.susu.ru	10 Июн 2024	Интернет Плюс Онлайн
[28]	3,33%	0%	МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ... http://elibrary.ru	17 Янв 2019	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[29]	3,33%	0%	ftd?base=SUSU_WORKS&key=0005... https://lib.susu.ru	10 Июн 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[30]	3,33%	0%	https://lib.susu.ru/ftd?base=SUSU_... https://lib.susu.ru	04 Апр 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[31]	3,33%	0%	https://lib.susu.ru/ftd?base=SUSU_... https://lib.susu.ru	01 Дек 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте
[32]	3,24%	1,97%	22.01.2023 для проверки АП ВКР ...	23 Янв 2023	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)
[33]	2,98%	0%	228035 http://biblioclub.ru	19 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС
[34]	2,66%	0,33%	Тихонова, Елена Владимировна ... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2009	Публикации РГБ (переводы и перефразирования)
[35]	2,52%	0,12%	Диагностика существующей сист...	20 Окт 2023	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)
[36]	2,38%	0,3%	Диагностика существующей сист...	20 Окт 2023	Публикации eLIBRARY
[37]	2,36%	0%	Тихонова, Елена Владимировна ... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2009	Публикации РГБ
[38]	1,31%	0%	15547_5003_d945d272.docx	22 Дек 2019	Кольцо вузов
[39]	1,2%	1,2%	не указано	13 Янв 2022	Шаблонные фразы
[40]	1,03%	1%	не указано	08 Июл 2026	Профессиональная лексика. Промышленность и энергетика
[41]	0,85%	0%	ООО "КРК", ИНН 2325024625 https://list-org.com	29 Мая 2026	Интернет Плюс Онлайн
[42]	0,85%	0,34%	Решение Арбитражного суда г.М... http://arbitr.garant.ru	29 Мар 2025	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация
[43]	0,82%	0%	Диссертация Чурзина А.С..docx	27 Янв 2025	Собственная коллекция компании

[44]	0,72%	0%	Формирование коммуникационн... http://elibrary.ru	раньше 2011	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)	
[45]	0,7%	0%	Управление персоналом https://book.ru	01 Янв 2015	Сводная коллекция ЭБС	
[46]	0,69%	0%	А. А. Романов, И. М. Синяева, В. А... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2011	Публикации РГБ	
[47]	0,69%	0%	Формирование коммуникационн... http://elibrary.ru	раньше 2011	Публикации eLIBRARY	
[48]	0,68%	0%	273907 http://biblioclub.ru	20 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	
[49]	0,67%	0%	НАО "КОРЕНОВСКОЕ АТП", ИНН 2... https://list-org.com	01 Июн 2026	Интернет Плюс Онлайн	
[50]	0,67%	0%	Организационная психология. М... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2015	Публикации РГБ	
[51]	0,67%	0%	Организационная психология. М...	20 Дек 2016	Медицина	
[52]	0,67%	0%	Организационная психология. М...	27 Ноя 2017	Сводная коллекция ЭБС	
[53]	0,67%	0%	Организационная психология. М... https://geotar.ru	21 Июн 2016	Сводная коллекция ЭБС	
[54]	0,66%	0%	Пинус, Ольга Алексеевна Управл... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2005	Публикации РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[55]	0,65%	0,6%	Решение Арбитражного суда Ни... http://arbitr.garant.ru	22 Мар 2025	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[56]	0,65%	0%	ВР.pdf (1).pdf	15 Янв 2024	Кольцо вузов	
[57]	0,63%	0%	Организация и стимулирование ...	09 Окт 2025	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	
[58]	0,61%	0%	ВР.pdf (1).pdf	15 Янв 2024	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)	
[59]	0,6%	0%	Мострансавто преобразовано в а... http://pavlovskiyposad.bezformata.com	06 Мар 2019	СМИ России и СНГ	
[60]	0,6%	0%	Мострансавто преобразовано в а... http://podmoskovye.bezformata.com	06 Мар 2019	СМИ России и СНГ	
[61]	0,6%	0%	Мострансавто преобразовано в а... http://ozeri.bezformata.com	06 Ноя 2019	СМИ России и СНГ	
[62]	0,58%	0%	5809470.Эксперт НПП - Каткова О... http://ivo.garant.ru	30 Окт 2025	СПС ГАРАНТ: аналитика	
[63]	0,56%	0%	НИР Савин А.В. Финал.docx	31 Мая 2026	Собственная коллекция компании	
[64]	0,53%	0%	Организация и стимулирование ...	09 Окт 2025	СПС ГАРАНТ: аналитика	
[65]	0,53%	0%	Совершенствование кадровой п... http://biblioclub.ru	21 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	
[66]	0,53%	0%	Современные кадровые техноло... http://ivo.garant.ru	22 Авг 2015	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	
[67]	0,53%	0%	Самое полное руководство по ре... https://texterra.ru	17 Авг 2019	СМИ России и СНГ	
[68]	0,42%	0%	"Мострансавто" стало акционерн... http://dubna.bezformata.com	17 Авг 2019	СМИ России и СНГ	
[69]	0,4%	0%	[Бугаков В. М. и др.] ; под ред. В. ...	01 Дек 2014	Публикации РГБ	
[70]	0,38%	0%	Управление персоналом: теория ...	19 Дек 2016	Медицина	
[71]	0,27%	0%	Михненко П.А. Теория менеджме... http://ivo.garant.ru	13 Сен 2014	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	
[72]	0,23%	0%	Персонал https://ru.ruwiki.ru	18 Фев 2026	Рувики	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[73]	0,23%	0%	Классификация персонала орган... http://ivo.garant.ru	25 Дек 2021	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[74]	0,23%	0%	Инновационный менеджмент в у...	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[75]	0,23%	0%	Постановление Министерства об... http://ivo.garant.ru	28 Мар 2017	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

[76]	0,23%	0%	КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕ...	25 Авг 2023	Публикации eLIBRARY	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[77]	0,23%	0%	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 2-е и...	07 Мар 2017	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[78]	0,23%	0%	ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ Р... https://infourok.ru	28 Ноя 2025	Интернет Плюс Онлайн	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[79]	0,14%	0%	Институциональная модель упра... https://elib.nlb.by	01 Янв 2020	Сводная коллекция научных работ Беларуси	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[80]	0,13%	0%	Петров А.Я. Заработная плата: пр...	09 Окт 2025	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[81]	0,13%	0%	Цифровая трансформация – шаг ... https://openalex.org	01 Янв 2024	Коллекция открытых публикаций международных издательств	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[82]	0,12%	0%	Диплом.doc	08 Ноя 2025	Собственная коллекция компании	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[83]	0,1%	0%	не указано	08 Июл 2026	Профессиональная лексика. IT и связь	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[84]	0,1%	0%	Курсовая_Современные подходы...	01 Фев 2026	Собственная коллекция компании	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[85]	0,07%	0%	не указано	17 Окт 2025	Профессиональная лексика. Юриспруденция	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

3 220003 778738

МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Ю. ВИТТЕ

Факультет Управления

Кафедра Кафедра рекламы и человеческих ресурсов

Направление подготовки/Специальность Управление персоналом

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Студента Ветина Александра Николаевича
(фамилия, имя, отчество)

на тему: Привлечение и удержание персонала в современных условиях
(тема работы)

Научный руководитель работы доцент, к.э.н., Пестунова Галина Борисовна
(ученая степень, звание, инициалы и фамилия)

г. Москва 2026 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....3
Глава 1. Теоретико-методологические основы привлечения и удержания персонала в современных условиях..... 6
1.1 Понятие привлечения и удержания персонала в современных условиях....6
1.2 Способы привлечения и удержания персонала в современных условиях. 11
1.3 Методологические подходы к исследованию трудовой мотивации работников для привлечения и удержания персонала в современных условиях 17
Глава 2. Анализ привлечения и удержания персонала в современных условиях на примере АО «Мострансавто».....25
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Мострансавто».....25
2.2 Оценка привлечения и системы управления персоналом в АО «Мострансавто».....30
2.3 Анализ и проблемы привлечения и удержания персонала в АО «Мострансавто».....38
Глава 3. Практические рекомендации и предложения по совершенствованию процесса привлечения и удержания персонала в АО «Мострансавто»..... 50
3.1 Рекомендации по привлечению и удержанию персонала в АО «Мострансавто».....50
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....56
Заключение.....62
Список литературы.....66
Приложения..... 71

Введение

Актуальность темы привлечения и удержания персонала обусловлена изменениями, происходящими на современном рынке труда. Организации всё чаще сталкиваются с нехваткой квалифицированных специалистов, ростом конкуренции за опытных работников и повышением требований соискателей к условиям занятости. При выборе работодателя значение имеют не только размер заработной платы, но и возможности профессионального развития, стабильность, содержание выполняемой работы, отношение руководства и психологическая атмосфера в коллективе.

Текучесть кадров приводит к дополнительным расходам на поиск, подбор и обучение новых сотрудников, снижает производительность труда и нарушает устойчивость рабочих процессов. Особенно заметными становятся последствия увольнения работников, обладающих редкими компетенциями и практическим опытом. По этой причине кадровая политика должна охватывать весь период взаимодействия организации с сотрудником: от формирования привлекательного предложения и адаптации новичка до развития, мотивации и создания условий для долгосрочной занятости.

Исследование способов привлечения и удержания персонала имеет практическое значение, поскольку грамотное управление кадровыми ресурсами способствует укреплению коллектива, сохранению профессиональных знаний и повышению конкурентоспособности организации. Разработка эффективных мер в данной области позволяет учитывать реальные потребности работников, своевременно выявлять причины увольнений и формировать устойчивую заинтересованность сотрудников в продолжении трудовой деятельности.

Объектом исследования выступает процесс управления персоналом в АО «Мострансавто».

Предмет исследования – методы, инструменты и механизмы привлечения и удержания персонала в современных условиях, применяемые

на предприятии.

Цель настоящей работы заключается в изучении современных подходов к привлечению и удержанию персонала, выявлении проблемных аспектов в кадровой политике АО «Мострансавто» и разработке предложений, направленных на повышение эффективности работы с персоналом в условиях динамичного рынка труда.

Для достижения 39 тавленной цели в работе решаются следующие задачи: 39

– рассмотреть понятие привлечения и удержания персонала в современных условиях;

– изучить способы привлечения и удержания персонала в современных условиях;

– охарактеризовать методологические подходы к исследованию трудовой мотивации работников для привлечения и удержания персонала в современных условиях;

– дать организационно-экономическую характеристику АО «Мострансавто»;

– провести оценку привлечения и системы управления персоналом в АО «Мострансавто»;

– провести анализ и выявить проблемы привлечения и удержания персонала в АО «Мострансавто»;

– сформулировать рекомендации по привлечению и удержанию персонала в АО «Мострансавто»;

– оценить эффективность предложенных рекомендаций

Гипотеза исследования заключается в предположении, что внедрение комплексного механизма привлечения и удержания персонала, основанного на сочетании материальной и нематериальной мотивации, адаптации и корпоративной культуры, позволит повысить лояльность работников, снизить текучесть кадров и увеличить производительность труда. 1

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и специальные методы познания: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, экономико-статистические методы, социологические опросы, методы наблюдения и экспертных оценок. Теоретико-методологической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами, а также нормативные документы, регулирующие трудовые отношения.

Нормативная основа исследования включает положения Трудового кодекса Российской Федерации, Федерального закона об акционерных обществах», локальные нормативные акты АО «Мострансавто», регулирующие вопросы подбора, адаптации и мотивации персонала.

Эмпирическая база исследования представлена результатами анализа внутренней кадровой документации предприятия, статистических данных по движению персонала, а также результатами анкетирования сотрудников, направленного на выявление факторов удовлетворенности трудом.

Научная новизна работы заключается в разработке практического механизма по повышению эффективности привлечения и удержания персонала в АО «Мострансавто» с учетом специфики деятельности компании и особенностей мотивации молодых сотрудников.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные в работе меры могут быть использованы руководством АО «Мострансавто» при формировании кадровой стратегии и совершенствовании системы мотивации работников, а также другими организациями аналогичного профиля.

Структура работы определяется целью и логикой исследования и включает введение, три главы, заключение, список литературы.

Глава 1. Теоретико-методологические основы привлечения и удержания персонала в современных условиях

1.1 Понятие привлечения и удержания персонала в современных условиях

Современные тенденции социально-экономического развития, цифровизация бизнеса и высокая мобильность трудовых ресурсов значительно усложняют задачу обеспечения организаций квалифицированными кадрами. Конкуренция на рынке труда заставляет работодателей искать новые подходы к формированию и укреплению персонала, уделяя особое внимание не только найму сотрудников, но и созданию условий, при которых они заинтересованы оставаться в компании на длительный срок. В этих условиях процессы привлечения и удержания персонала приобретают стратегическое значение, определяя устойчивость и конкурентоспособность предприятия.[1]

Персонал выступает одним из ключевых ресурсов организации,[2] поскольку именно от профессионализма, инициативности и заинтересованности работников во многом зависят результаты её деятельности. На современном этапе развития менеджмента технологический прогресс и усиление конкуренции постепенно сокращают различия между предприятиями по уровню технического оснащения и доступным инструментам управления. В таких условиях особую ценность приобретает человеческий фактор, включая способность сотрудников самостоятельно принимать решения, предлагать новые идеи и ответственно относиться к выполнению трудовых обязанностей. Для более полного раскрытия данной категории необходимо рассмотреть основные научные подходы к определению понятия «персонал». В современной литературе присутствует большое количество определений понятия «персонал», обзор ключевых из них, представлены в таблице 1.[2]

Таблица 1 – Обзор определений понятия «персонал» 2

Автор, Источник	Определение	Доминанта в определении
П. Р. Егорова, А. А. Кондаков, А. И. Борисова, С. И. Матвеев[1]	Персонал (от лат. persona – личность) – это совокупность всех работниковпредприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т. д.)	Персонал – это совокупность всех работников предприятия
Т.Ю. Базаров[2]	Персонал – это личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками, непосредственно характеризующими сам персонал: квалификация, компетенция, способности, установки.	Персонал – это личный состав организации
О. Л. Седова[3]	Персонал- личный состав учреждения, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам.	Персонал- личный состав организации
М.Ю. Рогожин[4]	Персонал-(Personnel) - включает в себя всех партнеров и профессиональный штат сотрудников, привлеченных к деятельности фирмы.	Персонал – все партнеры и профессиональный штат сотрудников
А.П. Егоршин[5]	Персонал - личный состав организации, работающий по найму. Персонал работает на обеспечение целей организации.	Персонал - личный состав организации
И. Н. Кандричина, Е. Г. Богданович, Н. И. Куновская[6]	Персонал организации- совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками (способности, мотивация, деловые и личностные качества),	Персонал организации- совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим

[1] Система управления с персоналом организации / П. Р. Егорова, А. А. Кондаков, А. И. Борисова, С. И. Матвеев // Инновационные идеи молодых исследователей для агропромышленного комплекса: Сборник материалов Международной научно-практической конференции молодых ученых, Пенза, 27–28 марта 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 214-217.

[2] Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М.: Изд.центр «Академия», 2023. – С. 17.

[3] Седова, О. Л. Технологии удержания персонала в организации / О. Л. Седова // Современные технологии управления персоналом. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2025. – С. 106-127.

[4] Рогожин, М. Ю. Управление персоналом / М. Ю. Рогожин. – М.: Директ-Медиа, 2022 С. 65.

[5] Егоршин, А. П. Основы менеджмента: Учебник / А. П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. – С. 54.

[6] Кандричина, И. Н. Проблема удержания персонала: детерминирующие факторы и стратегии решения / И. Н. Кандричина, Е. Г. Богданович, Н. И. Куновская // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2025. – № 2(137). – С. 183-187.

	позволяющими обеспечить достижение целей организации.	лицом в отношениях
П.В. Копыркин[7]	Персонал или кадры - это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, своей численностью.	Персонал или кадры - это основной штатный состав работников организации

Анализ имеющихся трактовок позволил в настоящем исследовании под персоналом понимать совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для выполнения определенных функций, достижения определенных целей деятельности и перспективного развития организации.

Современные компании стремятся обрести запас устойчивости и быть максимально конкурентоспособными путем ведения эффективной управленческой деятельности. Оптимальное использование человеческих ресурсов позволяет успешно реализовывать цели организации. Именно персонал компании играет ведущую роль в достижении бизнес-целей, определяя конечный результат и обеспечивая устойчивость. Так привлечение в организацию потенциально эффективных кандидатов является одной из жизненно важных функций системы управления человеческими ресурсами организации, поскольку оказывает самое непосредственное влияние на ее будущие результаты, имидж и т.д.

По мнению К. С. Тимаковой, привлечение персонала начинается на этапе планирования человеческих ресурсов и оканчивается при приеме на работу[8]. В самом узком значении привлечение персонала – это первоначальный этап

[7] Копыркин, П. В. Повышение эффективности управления персоналом / П. В. Копыркин // Актуальные вопросы экономики и управления: Сборник трудов IV международной научно-практической конференции, Ижевск, 15 мая 2025 года. – Ижевск: Издательский дом "Удмуртский университет", 2025. – С. 189-193.

[8] Тимакова, К. С. Подбор персонала как эффективный инструмент управления персоналом / К. С. Тимакова // Концептуальные пути развития гуманитарных и социальных наук: сборник материалов XV-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 25 января 2023 года. Том 2. – Москва: Научно-издательский центр "Империя", 2023. – С. 60-62.

процесса рекрутинга, который заключается в позиционировании работодателем вакантных должностей и бренда компании в целом.

Целями привлечения персонала являются:

1. Обеспечение внутренних процессов организации рабочей силой;

2. Максимизация использования кадрового потенциала;

3. Повышение эффективности процессов подбора, отбора и найма персонала для обеспечения квалификационного соответствия персонала занимаемым должностям;

4. Повышение эффективности процессов подбора, отбора и найма персонала с целью достижения стратегических целей компании в области управления человеческими ресурсами;

5. Набор сотрудников, чьи ценностные ориентации соответствуют ценностной модели компании.

Маркетинговый подход к управлению персоналом предполагает, что на рынке труда существует высокая конкуренция среди компаний-работодателей. Для эффективной работы сотруднику необходимо испытывать приверженность к компании-работодателю, ее целям и ценностям. Организация, в свою очередь, стремится вызвать у своего работника положительные эмоции с целью его удержания.

Для привлечения персонала используют методы внешнего и внутреннего маркетинга. К задаче внешнего маркетинга в процессе привлечения персонала относят создание базы кандидатов, обладающих высоким трудовым потенциалом и лояльностью к компании. Методы внешнего маркетинга позволяют стимулировать приток внешних кандидатов в компанию. Методы внутреннего маркетинга, используемые в процессе привлечения персонала, позволяют удерживать и вовлекать собственных сотрудников[9].

Привлечение персонала путем внутренних маркетинговых инструментов позволяет: 2

[9] Ларина, А. Инструменты маркетинга в НК. Как использовать, чтобы продать вакансию и быстрее привлечь профессионалов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://e.hr-director.ru

1. Создать благоприятный социально-психологический климат организации;

2. Повысить уровень мотивации персонала;

3. Укрепить имидж компании среди ее работников и других связанных лиц;

4. Повысить уровень управляемости компании;

5. Управлять эффективностью работы персонала;

6. Обеспечивать достаточные основания для принятия управленческого решения за счет соблюдения принципа прозрачности методов управления[10].

Персонал представляет собой один из главных ресурсов организации, поскольку от компетентности, инициативности и заинтересованности сотрудников во многом зависят результаты её деятельности. Значимость человеческого фактора особенно возрастает на современном этапе развития менеджмента. Усиление конкуренции и распространение новых технологий постепенно сокращают различия между предприятиями, поэтому важными преимуществами становятся профессионализм работников, их ответственное отношение к обязанностям и стремление вносить вклад в достижение общих целей.

Привлечение сотрудников в настоящее время уже не ограничивается поиском и отбором кандидатов для замещения свободных должностей. Данный процесс включает создание привлекательного образа организации на рынке труда, поиск квалифицированных специалистов и оценку соответствия их профессиональных и личностных качеств требованиям компании. Существенную роль при этом играют развитие бренда работодателя, грамотное представление условий занятости и применение современных каналов рекрутинга.

Не меньшее значение имеет удержание работников, предполагающее создание условий для их продолжительной и результативной деятельности в

[10] Ларина, А. Инструменты маркетинга в НК. Как использовать, чтобы продать вакансию и быстрее привлечь профессионалов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://e.hr-director.ru

организации. На решение сотрудника остаться в компании влияет не только размер оплаты труда, но и содержание работы, отношения в коллективе, стиль руководства, возможности обучения и карьерного продвижения. Последовательная кадровая политика позволяет уменьшить текучесть, сохранить накопленные знания и опыт, повысить вовлечённость персонала и сформировать устойчивую основу для дальнейшего развития организации.

Таким образом, в современных условиях привлечение и удержание персонала выступают взаимосвязанными элементами кадровой стратегии, направленной на формирование стабильной, мотивированной и профессионально компетентной команды. Изучение теоретических основ данных процессов позволяет понять их сущность, определить ключевые принципы и факторы, влияющие на успешность реализации кадровой политики в организациях различного типа.

1.2 Способы привлечения и удержания персонала в современных условиях

Современные организации функционируют в условиях высокой конкуренции не только на товарных рынках, но и на рынке труда. В связи с этим способы привлечения и удержания персонала становятся важнейшим направлением кадровой политики, обеспечивающим стабильность и развитие предприятия[11]. Эффективность данных процессов зависит от способности работодателя выстраивать долгосрочные отношения с работниками, сочетая материальные и нематериальные стимулы, современный подход к управлению персоналом и социальную ответственность бизнеса.

[11] Москальченко, Н. А. Факторы привлечения и удержания персонала в современной организации / Н. А. Москальченко // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики: Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 28–29 марта 2024 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2024. – С. 263-267.

Процесс привлечения персонала начинается с формирования привлекательного образа работодателя, что включает развитие бренда компании на рынке труда. Потенциальные соискатели ориентируются не только на уровень заработной платы, но и на репутацию предприятия, условия труда, корпоративную культуру и возможности профессионального роста[12]. Поэтому многие компании используют стратегию брендинга работодателя, активно развивая коммуникацию с внешней средой: ведут страницы в социальных сетях, организуют карьерные ярмарки, сотрудничают с вузами, создают программы стажировок для студентов и молодых специалистов. Это позволяет сформировать устойчивый интерес к компании как к привлекательному месту работы.

Следующим инструментом является цифровизация рекрутинговых процессов. Онлайн-платформы, специализированные сайты, профессиональные сети (например, HeadHunter, SuperJob, LinkedIn) и корпоративные порталы позволяют не только сократить сроки подбора персонала, но и повысить качество отбора за счёт алгоритмов предварительного анализа анкет и компетенций кандидатов[13]. Использование технологий искусственного интеллекта в рекрутинге помогает работодателю оптимизировать процесс поиска специалистов и сделать его более точным и адресным.

Существенную роль в сохранении кадров играет адаптация новых сотрудников. 2 качества её организации во многом зависит, насколько быстро работник освоит должностные обязанности, разберётся во внутренних правилах и ценностях компании, а также выстроит взаимодействие с 1

[12] Ермакова, М. И. Привлечение и удержание персонала в современных условиях / М. И. Ермакова, Л. Э. Журавлева // Инновационные подходы в современной науке: сборник статей по материалам CLI международной научно-практической конференции, Москва, 06 октября 2023 года. Том 19 (151). – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Интернаука", 2023. – С. 28-32.

[13] Берчук, Р. Ю. Современные подходы к удержанию персонала в организации / Р. Ю. Берчук, Т. А. Ханагян // Научные дискуссии о главном: человек и общество: Материалы межвузовской студенческой конференции, Новосибирск, 26 апреля 2022 года. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 10-14.

коллективом[14]. Для облегчения периода вхождения в должность применяются наставничество, вводные тренинги и индивидуальные адаптационные планы. Последовательное сопровождение новичка уменьшает вероятность увольнения в первые месяцы работы и способствует формированию положительного отношения к работодателю.

Одним из основных условий удержания специалистов является продуманная система мотивации, тесно связанная с развитием человеческого капитала организации. Мотивационный механизм позволяет не только направлять трудовое поведение сотрудников, но и усиливать их вовлечённость, повышать производительность и поддерживать заинтересованность в продолжительной работе в компании[15]. Современные работодатели всё реже ограничиваются исключительно экономическими стимулами. На смену такому подходу приходят комплексные системы, объединяющие финансовое вознаграждение с различными формами нематериального поощрения.

Материальная составляющая сохраняет базовое значение, поскольку размер и условия оплаты труда продолжают влиять на выбор рабочего места и решение сотрудника остаться в организации[16]. К наиболее распространённым инструментам относятся конкурентная заработная плата, премирование за достижение установленных показателей, бонусы за инициативность и высокие результаты. Дополнительную ценность представляют социальные пакеты, предусматривающие добровольное медицинское страхование, компенсацию питания, транспортных или жилищных расходов. Отдельные работодатели предлагают корпоративные пенсионные программы и оплачивают профессиональное обучение. Такие меры повышают удовлетворённость работников и уменьшают вероятность их перехода к конкурентам.

[14] Куприянова, И. С. Удержание персонала в организации: проблемы и пути их решения / И. С. Куприянова // Гуманитарный научный журнал. – 2024. – № 2-2. – С. 68-73.

[15] Назырова, Е. А. Способы удержания наиболее ценных сотрудников в организации / Е. А. Назырова, В. С. Гончарова // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2023. – № 1. – С. 416-419.

[16] Вольф, М. А. Основные факторы и инструменты удержания персонала: современные подходы / М. А. Вольф // Управление персоналом в глобальном мире: Сборник научных трудов студентов и магистрантов. Материалы X Международной научной студенческой конференции, Воронеж, 23 ноября 2024 года. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2024. – С. 73-75.

Однако исключительно финансовое вознаграждение уже не гарантирует удержание квалифицированных кадров. Важнейшую роль начинают играть нематериальные стимулы, способствующие развитию человеческого капитала[17]. К ним относятся признание достижений, вовлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений, создание условий для профессионального роста и самореализации. Особенно высокую ценность работники придают возможностям обучения, повышения квалификации и участия в корпоративных образовательных программах. Организации, инвестирующие в развитие персонала, формируют устойчивую мотивацию, основанную на взаимной выгоде: сотрудник получает новые компетенции, а компания – более квалифицированный трудовой ресурс.

В современных коллективах большое значение приобретают гибкие формы занятости и баланс между работой и личной жизнью. Возможность частично работать удалённо, самостоятельно планировать рабочее время или выбирать индивидуальный график способствует снижению эмоционального выгорания и повышает удовлетворённость трудом. Корпоративные мероприятия, праздники, тренинги командообразования и благотворительные акции укрепляют командный дух и усиливают чувство принадлежности к организации.

Отдельное направление современной кадровой политики – это внедрение индивидуальных траекторий карьерного роста. Такой подход позволяет каждому сотруднику видеть перспективу развития в рамках компании, понимать критерии продвижения и зоны профессионального роста[18]. Индивидуальные планы карьеры включают горизонтальную и вертикальную мобильность, участие в проектах, ротацию по подразделениям,

[17] Овчарик, А. Д. Современные методы удержания персонала / А. Д. Овчарик // Юность науки: Сборник студенческих научных статей. – М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2024. – С. 55-59.

[18] Ханагян, Т. А. Удержание персонала в современных организациях / Т. А. Ханагян, Р. Ю. Берчук // Политранспортные системы: Материалы XII Международной научно-технической конференции. В 3-х частях, Новосибирск, 21–22 сентября 2022 года. Том Часть 1. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 135-139.

что способствует накоплению опыта и укреплению приверженности организации[19].

Развитие концепции корпоративного благополучия (well-being) в организациях представляет собой одно из наиболее перспективных направлений современной кадровой политики. Этот подход основан на понимании того, что высокая производительность и вовлечённость сотрудников напрямую зависят от уровня их физического, эмоционального и социального комфорта. Программы корпоративного благополучия включают широкий спектр мероприятий, направленных на улучшение качества жизни работников, гармонизацию баланса между работой и личной сферой, профилактику профессионального выгорания и укрепление здоровья.

В первую очередь, важное значение имеет организация здорового рабочего пространства: обеспечение эргономичных рабочих мест, внедрение гибких графиков, возможность частичной удалённой занятости, зон отдыха и психологической разгрузки. Такие условия способствуют снижению утомляемости и повышению общей удовлетворённости трудом.

Значимым направлением кадровой политики выступает психологическая поддержка работников. Она может включать консультации корпоративного психолога, занятия по управлению стрессом, тренинги эмоциональной устойчивости и программы развития эмоционального интеллекта. Благоприятная психологическая обстановка формируется при наличии доверия между сотрудниками и руководством, возможности открыто обсуждать возникающие трудности и получать необходимую помощь. Подобные условия укрепляют ощущение собственной значимости, повышают лояльность персонала и способствуют развитию корпоративной идентичности.

[19] Кондратьев, П. Н. Проблема удержания персонала в современных условиях / П. Н. Кондратьев // Роль науки в развитии современного АПК: материалы региональной конференции, Великие Луки, 19–20 октября 2022 года / Великолукская государственная сельскохозяйственная академия. – Великие Луки: Великолукская государственная сельскохозяйственная академия, 2022. – С. 29-32.

Распространение получает концепция «здоровой организации», содержание которой не ограничивается оказанием медицинской помощи. Работодатели проводят профилактические мероприятия, организуют спортивные занятия, дни здоровья, лекции о рациональном питании и поддержании здорового образа жизни. Реализация таких инициатив способствует сокращению числа дней временной нетрудоспособности, улучшению самочувствия работников и укреплению репутации компании как ответственного работодателя. Дополнительным способом повышения вовлечённости становится нематериальное признание заслуг персонала. Публичное поощрение достигнутых результатов, проведение программ «Лучший сотрудник месяца», участие в социальных проектах, добровольческих мероприятиях и благотворительных акциях позволяют подчеркнуть вклад каждого работника в общую деятельность. Значительных расходов подобные инструменты, как правило, не требуют, однако помогают усилить чувство принадлежности к организации и поддерживают устойчивые социальные связи внутри коллектива.

Таким образом, способы привлечения и удержания персонала в современных условиях основаны на комплексном подходе, объединяющем маркетинговые, управленческие и социопсихологические инструменты. Конкуренция за квалифицированные кадры требует от работодателей гибкости, инновационности и постоянного обновления кадровой стратегии. Успешные компании ориентируются не только на найм работников, но и на формирование долгосрочных отношений, в основе которых лежат уважение, развитие и взаимная выгода.

1.3 Методологические подходы к исследованию трудовой мотивации работников для привлечения и удержания персонала в современных условиях

Изучение трудовой мотивации работников представляет собой одно из ключевых направлений современного управления персоналом, поскольку от уровня мотивации напрямую зависит производительность труда, качество выполняемых функций, а также степень приверженности сотрудников организации. В современных условиях высокой конкуренции на рынке труда, когда компании вынуждены бороться за квалифицированные кадры, понимание мотивационных механизмов становится основой для выстраивания эффективных стратегий привлечения и удержания персонала[20].

Современные подходы к исследованию мотивации базируются на совокупности классических теорий и новейших концепций, отражающих изменения социально-экономической среды, цифровизацию и трансформацию трудовых ценностей. Условно можно выделить три группы подходов: содержательные, процессуальные и комплексные.

Содержательные подходы к исследованию трудовой мотивации направлены на изучение внутренних источников активности человека, то есть на определение тех факторов, которые побуждают его к труду. В основе данных концепций лежит идея о том, что поведение работника определяется стремлением удовлетворить собственные потребности, и именно степень их удовлетворения формирует отношение к труду и уровень вовлеченности. Среди наиболее известных содержательных теорий можно выделить концепции А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера и Д. МакКлелланда[21].

Для современных компаний именно эти высшие потребности становятся определяющими при формировании лояльности и удержании персонала: сотрудники ценят не только материальное вознаграждение, но и возможность

[20] Усачева, Е. Н. Особенности процесса мотивации персонала в современных условиях / Е. Н. Усачева // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития: Сборник трудов национальной научно-практической конференции специалистов, ученых, аспирантов и студентов, Санкт-Петербург, 27–28 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий "Астерион", 2023. – С. 135-138.

[21] Попова, Е. И. Трудовая мотивация персонала организации: сущность и задачи / Е. И. Попова, М. Г. Шамырадов // Профессиональные компетенции как интегральные качества личности специалиста: Материалы V Международной научно-практической конференции, Шадринск, 23 марта 2023 года. – Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2023. – С. 310-314.

реализовать себя профессионально. Ф. Герцберг, развивая эту идею, разделил факторы мотивации на две группы: мотивационные, способствующие росту удовлетворённости трудом (достижения, признание, карьерный рост), и гигиенические, устраняющие неудовлетворённость (условия труда, заработная плата, политика компании). Таким образом, для поддержания высокой мотивации недостаточно обеспечить хорошие условия — важно создавать возможности для профессионального и личностного развития.

К. Альдерфер, модифицировав модель Маслоу, предложил теорию ERG (Existence, Relatedness, Growth), где потребности сгруппированы по трём направлениям: существование, общение и рост. Он также указал, что неудовлетворение потребностей высшего уровня может привести к усилению потребностей низшего уровня, что особенно важно учитывать при проектировании мотивационных систем. Д. МакКлелланд, в свою очередь, выделил три ключевые потребности – во власти, успехе и принадлежности к группе. Его теория применима в управлении персоналом при оценке индивидуальных различий работников и определении наиболее эффективных стимулов[22].

Процессуальные подходы фокусируются на анализе не самих потребностей, а того, как человек принимает решение действовать, какие ожидания связывает со своими усилиями и насколько считает вознаграждение справедливым. Центральное место здесь занимают теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса и модель Портера–Лоулера. В. Врум утверждал, что уровень мотивации зависит от трёх факторов: ожидания связи между усилиями и результатами, ожидания связи между результатами и вознаграждением, а также ценности самого вознаграждения для работника. Согласно Дж. Адамсу, ключевым мотивирующим фактором является восприятие справедливости: если сотрудник считает, что его вклад и

[22] Мешкова, В. С. Мотивация труда персонала на фирме в современных условиях хозяйствования / В. С. Мешкова, К. Ю. Козий // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2022. – № 26. – С. 109-115.

вознаграждение соотносятся с трудом и оплатой других работников, он проявляет большую активность. Модель Портера–Лоулера объединяет оба подхода и показывает, что удовлетворённость трудом является следствием эффективной деятельности, а не её причиной[23].

Современные и комплексные подходы к мотивации интегрируют идеи классических теорий и современные данные психологии, экономики и социологии. Особое значение получила теория самоопределения (self-determination theory) Э. Деси и Р. Райана, где подчёркивается роль внутренней мотивации, основанной на чувстве автономии, компетентности и принадлежности к сообществу[24]. Такая мотивация формируется не за счёт внешних стимулов, а через внутреннее принятие целей компании и ощущение личной значимости труда. Это особенно актуально в инновационных и креативных организациях, где ценятся самостоятельность и инициативность работников.

В современных условиях широкое распространение получили также поведенческие и когнитивные модели мотивации, которые рассматривают, как восприятие организационной культуры, система обратной связи, корпоративные ценности и стиль руководства влияют на поведение сотрудников[25]. Эти модели применяются для анализа факторов вовлечённости, удовлетворённости трудом, эмоционального выгорания и лояльности персонала.

В российской практике исследования трудовой мотивации всё чаще проводятся с использованием интегрированного подхода, объединяющего элементы экономического, социально-психологического и организационного

[23] Скробот, В. С. Система мотивации персонала и пути её совершенствования / В. С. Скробот // Человек. Общество. Инклюзия (Приложение). – 2023. – № S1-1. – С. 321-326.

[24] Алехина, Л. Л. Многогранность трудовой мотивации и совершенствование методов стимулирования труда персонала / Л. Л. Алехина, А. Н. Щекина, А. А. Щекин // Экономическая среда. – 2023. – № 3(45). – С. 42-48.

[25] Ляшкова, Т. И. Мотивация и стимулирование персонала в условиях дефицита кадров / Т. И. Ляшкова, В. В. Бакаева // Экономика XXI века : Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции в рамках Десятилетия науки и технологий в Российской Федерации, Новосибирск, 12–13 декабря 2024 года. – Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2024. – С. 88-94.

анализа[26]. Это позволяет учитывать не только материальные стимулы, но и нематериальные – корпоративную атмосферу, возможности обучения, баланс между работой и личной жизнью, участие в принятии решений.

Методология исследования трудовой мотивации должна обеспечивать не только описание действующей системы стимулирования, но и выявление причин, по которым работники выбирают конкретного работодателя, сохраняют трудовые отношения либо принимают решение об увольнении. Подобная задача требует изучения мотивации как сложного явления, формирующегося под влиянием личных потребностей, содержания труда, особенностей управления и ситуации на рынке занятости. Отдельный показатель не способен дать полное представление о мотивационном состоянии коллектива, поэтому исследование целесообразно строить на сочетании количественных и качественных методов.

Количественный подход позволяет установить распространённость различных трудовых мотивов и представить полученные сведения в сопоставимом виде. Основным методом в данном случае выступает анкетирование работников. Вопросы могут касаться удовлетворённости оплатой труда, условиями занятости, взаимоотношениями с руководителем, возможностями обучения, карьерными перспективами и признанием профессиональных достижений. Полученные ответы дают основание определить факторы, имеющие наибольшее значение для разных категорий персонала. Сопоставление результатов по возрасту, стажу, должности и подразделению помогает выявить различия, которые остаются незаметными при рассмотрении коллектива как единой группы.

Качественные методы позволяют глубже изучить причины сформировавшихся оценок. Интервью с работниками раскрывает содержание индивидуальных ожиданий, отношение к кадровой политике и обстоятельства,

[26] Рахманова, И. В. Теоретические основы методов мотивации персонала / И. В. Рахманова // Инновационный сервис: Материалы II Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Чита, 31 мая 2022 года / Отв. редактор А.Ю. Устюжина. – Чита: Забайкальский государственный университет, 2022. – С. 122-125.

способные повлиять на решение о продолжении работы в организации. Значимую информацию предоставляет беседа с сотрудниками, заявившими об увольнении. Выходное интервью помогает установить, насколько принятое решение связано с оплатой труда, профессиональным выгоранием, отсутствием развития, стилем руководства или предложением другого работодателя. Анализ подобных материалов необходим не для фиксации единичных жалоб, а для выявления повторяющихся организационных проблем.

Самостоятельное направление исследования образует анализ кадровых документов и показателей движения персонала. Изучению подлежат данные о приёме и увольнении работников, 40 должительности работы в организации, прохождении испытательного срока, внутренних переводах, обучении и должностном продвижении. Особое внимание следует уделять коэффициенту текучести кадров, 40 увольнений в первый год работы, уровню сохранения ключевых специалистов и причинам расторжения трудовых договоров. Сопоставление этих сведений с результатами опроса позволяет проверить, отражаются ли заявленные работниками проблемы на их фактическом трудовом поведении.

Исследование привлекательности работодателя предполагает обращение не только к действующим сотрудникам, но и к кандидатам. Оценка откликов на вакансии, продолжительности их закрытия, числа отказов от предложений о работе и причин таких отказов показывает, насколько мотивационные условия организации соответствуют ожиданиям соискателей. Существенное значение имеет обратная связь от новых работников после завершения адаптационного периода. Их ответы позволяют установить, совпало ли содержание вакансии с реальными условиями труда и какие обстоятельства облегчили либо осложнили включение в коллектив.

Объективность выводов повышается при использовании сравнительного подхода. Результаты исследования можно сопоставлять между

подразделениями, профессиональными группами и периодами наблюдения. Такой анализ позволяет определить, связана ли высокая текучесть с общими недостатками кадровой политики или возникает под воздействием локальных факторов, например управленческого стиля конкретного руководителя. Сравнение показателей до и после изменения системы оплаты, внедрения наставничества или предоставления гибкого графика помогает оценить фактическую результативность принятых решений.

Методологически оправданным является разделение факторов мотивации на привлекающие, удерживающие и побуждающие к увольнению. Высокий размер заработной платы способен вызвать интерес к вакансии, однако сам по себе не всегда обеспечивает продолжительную работу сотрудника. Для удержания большее значение могут иметь справедливость оценки труда, отношения с руководством, содержание обязанностей и возможность профессионального развития. Факторы увольнения нередко связаны не с отсутствием отдельных льгот, а с накоплением неудовлетворённости, нарушением ожиданий и недостатком обратной связи. Такое разграничение позволяет точнее выбирать кадровые инструменты и не переносить способы привлечения работников на решение задач их долгосрочного закрепления.

Завершающим этапом исследования становится интерпретация полученных данных и подготовка практических рекомендаций. Выводы должны опираться на несколько источников информации: мнение сотрудников, кадровые показатели, результаты интервью и сведения о поведении кандидатов. Совпадение результатов, полученных разными методами, повышает достоверность оценки. Выявленные мотивы служат основанием для корректировки оплаты труда, содержания социальных программ, порядка адаптации, возможностей обучения и карьерного продвижения. При таком построении исследования трудовая мотивация рассматривается не отвлечённо, а как основа решений, непосредственно

влияющих на привлекательность организации и устойчивость её кадрового состава.

Следует отметить, что современные подходы к исследованию мотивации не ограничиваются опросами или анкетированием. Всё шире применяются аналитические методы, основанные на HR-аналитике и данных цифровых платформ, что позволяет выявлять скрытые закономерности и прогнозировать уровень вовлечённости персонала. Такой подход отражает переход от субъективных оценок мотивации к объективному, измеримому анализу человеческого капитала, основанному на фактических данных. HR-аналитика позволяет не только фиксировать текущее состояние мотивационных процессов, но и прогнозировать поведение сотрудников, определять факторы, влияющие на их удовлетворённость и вероятность увольнения.

Современные цифровые инструменты дают возможность отслеживать динамику вовлечённости, производительности и профессионального роста персонала в режиме реального времени. Системы внутренней аналитики интегрируются с платформами управления задачами, обучением и оценкой компетенций, что обеспечивает целостное представление о мотивационном потенциале коллектива.

Особое значение приобретает предиктивная HR-аналитика, направленная на прогнозирование рисков текучести кадров и определение сотрудников, нуждающихся в дополнительной поддержке или профессиональном развитии. Использование таких инструментов позволяет руководителям принимать управленческие решения, основанные на данных, а не интуиции, и оперативно корректировать программы мотивации. Примером может служить анализ показателей посещаемости тренингов, участия в проектах, результатов опросов вовлечённости и обратной связи. На основе этих данных формируется комплексный индекс мотивации, отражающий не только удовлетворённость трудом, но и уровень эмоциональной привязанности сотрудников к организации. Внедрение аналитических

инструментов в систему мотивации способствует повышению её эффективности и адаптивности. Это позволяет перейти от формального контроля к интеллектуальному управлению человеческими ресурсами, где каждый сотрудник рассматривается как носитель уникальных компетенций, а не просто элемент структуры. Такой подход обеспечивает персонализацию мотивационных стратегий и формирует у работников устойчивое чувство значимости и сопричастности корпоративным целям.

Таким образом, подходы к исследованию трудовой мотивации эволюционировали от простого анализа потребностей к комплексным системам, ориентированным на личностное развитие, корпоративную культуру и устойчивое взаимодействие между работником и организацией. Для успешного привлечения и удержания персонала работодателям необходимо применять именно интегрированные модели мотивации, сочетающие материальные и нематериальные стимулы, индивидуальные и групповые формы поощрения, что обеспечивает долгосрочную лояльность и высокую результативность труда.

Глава 2. Анализ привлечения и удержания персонала в современных условиях на примере АО «Мострансавто»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Мострансавто»

Полное юридическое наименование: Акционерное общество «Мострансавто».

Юридический адрес: 141402, Московская обл., г. Химки, ул. Пролетарская, д. 18.

Дата регистрации: 01.06.2020.

Реквизиты компании:

ИНН: 5047227020.

КПП: 504701001.

ОГРН: 1195081037777.

ОКПО: 40525221.

ОКФС: 13 – Собственность субъектов Российской Федерации.

ОКОГУ: 4210001 – Хозяйственные общества, образованные из государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий.

ОКОПФ: 12267 – Непубличные акционерные общества.

С 1 июня 2020 годаГосударственное унитарное предприятие пассажирского автомобильного транспорта Московской области «Мострансавто» (ГУП МО «Мострансавто») преобразовано в акционерное общество «Мострансавто» (АО «Мострансавто»). Решение о смене организационно-правовой формы было принято Правительством Московской области в соответствии с поручением Губернатора Подмосковья Андрея Воробьева.

После того, как «Мострансавто» подверглось реорганизации в объеме 100%, все его акции перешли под государственный контроль, а роль единственного акционера стало выполнять Правительство Московской области. Совет директоров будет составлен заново. В его состав войдут представители нескольких ведомств, в том числе московского областных министерств имущественных отношений, транспорта, а также областного транспортного союза.

После акционирования предприятие по-прежнему оказывает качественные услуги по перевозке и складированию грузов на высоком уровне.

Основной 32 ид деятельности филиала АО «Мострансавто» автотранспортной колонны: 49.41 Деятельность автомобильного грузового транспорта.

А также следующие дополнительные виды деятельности:

49.41.1 Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами 55

49.41.2 Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами.

49.41.3 Аренда грузового автомобильного транспорта с водителем.

52.10 Деятельность по складированию и хранению.

52.10.1 Хранение и складирование замороженных или охлажденных грузов.55

52.10.9 Хранение и складирование прочих грузов.

52.21.2 Деятельность вспомогательная, связанная с автомобильным транспортом.

52.21.24 Деятельность стоянок для транспортных средств.

52.24 Транспортная обработка грузов.

52.29 Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.42

В собственности филиала АО «Мострансавто» автотранспортной колонны находится 10автомашин (Volvo FH), 10 прицепов (Schmitz), а также помещение для офиса, стоянки для автомашин и прицепов, складское помещение.23

Организационная структура управления40 О «Мострансавто» представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 – Организационная структура управления40 «Мострансавто»23

На верхнем уровне находится генеральный директор, что является высшей управленческой позицией в организации. От него происходят два основных направления: директор по перевозкам и заместители генерального директора, которые специализируются на информационных технологиях и экономике с финансами.

Под директором по перевозкам располагается исполнительный директор, что указывает на наличие активного управления повседневной

[27] Официальный сайт АО «Мострансавто». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mostransavto.ru

деятельностью компании. Исполнительный директор, в свою очередь, подчиняется главному инженеру, который отвечает за технические аспекты, и нескольким специализированным отделам, таким как отдел кадров и юридический отдел, что говорит о значительном внимании к вопросам управления персоналом и правовым вопросам.

Заместители генерального директора имеют свои четкие функции: один отвечает за информационные технологии, а другой – за экономику и финансы, что подчеркивает важность как технологической, так и финансовой поддержки в управлении компанией. Бухгалтерия, как отдельное подразделение, выполняет ключевую функцию финансового контроля и учета.

В целом, организационная структура управления 40 «Мострансавто» демонстрирует четкое распределение обязанностей и иерархию, что способствует эффективному управлению организацией.

В таблице 1 представлена динамика основных экономических показателей деятельности филиала АО «Мострансавто» за 2023-2025 гг.

Таблица 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности АО «Мострансавто» 32)23–2025 гг.[28] 23

Наименование показателя	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2024/2023 (+/−)	Изменение 2025/2024 (+/−)
Выручка, тыс. руб.	26 797 082	33 814 349	45 822 786	+7 017 267	+12 008 437
Себестоимость продаж, тыс. руб.	30 871 116	42 511 590	53 832 922	+11 640 474	+11 321 332
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	−4 074 034	−8 697 240	−8 010 136	−4 623 206	+687 104
Управленческие расходы, тыс. руб.	2 980 881	3 637 050	4 454 329	+656 169	+817 279
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	−7 054 915	−12 334 290	−12 464 465	−5 279 375	−130 175
Рентабельность продаж, %	−26,33	−36,48	−27,20	−10,15 п. п.	+9,28 п. п.
Прибыль (убыток) до	−693	463 220	−7 180	+1 156 757	−7 643 237

[28] Данные АО «Мострансавто». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/11043667

налогообложения, тыс. руб.	537		017		
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	−853 197	1 847 325	−6 090 428	+2 700 522	−7 937 753

Данные таблицы отражают рост выручки АО «Мострансавто» при сохранении убыточности основной деятельности. Выручка за 2023–2025 гг. увеличилась с 26 797 082 до 45 822 786 тыс. руб., то есть на 19 025 704 тыс. руб., или на 71 %. Особенно заметный прирост пришёлся на 2025 г., когда показатель превысил уровень предыдущего года на 12 008 437 тыс. руб. Рост выручки, однако, не позволяет сам по себе сделать вывод об увеличении объёма перевозок, поскольку денежные поступления зависят также от стоимости услуг и структуры выполненных работ.

Себестоимость продаж на протяжении рассматриваемого периода превышала выручку, что обусловило ежегодное формирование валового убытка. Наиболее существенное ухудшение произошло в 2024 г.: себестоимость увеличилась на 11 640 474 тыс. руб., тогда как прирост выручки составил 7 017 267 тыс. руб. Такое соотношение привело к увеличению валового убытка с 4 074 034 до 8 697 240 тыс. руб. Положение в 2025 г. несколько улучшилось: прирост выручки превысил увеличение себестоимости, а валовой убыток сократился на 687 104 тыс. руб. Полученного улучшения оказалось недостаточно для покрытия затрат на оказание услуг. Дополнительную нагрузку на финансовый результат создавали управленческие расходы. Величина данного показателя увеличилась с 2 980 881 тыс. руб. в 2023 г. до 4 454 329 тыс. руб. в 2025 г. Прирост управленческих расходов за последний год составил 817 279 тыс. руб. и полностью перекрыл положительный эффект от сокращения валового убытка. Убыток от продаж в результате достиг 12 464 465 тыс. руб., увеличившись относительно 2024 г. на 130 175 тыс. руб.

Рентабельность продаж оставалась отрицательной во все три года.

Значение показателя снизилось с −26,33 % в 2023 г. до −36,48 % в 2024 г., после чего повысилось до −27,20 % в 2025 г. Улучшение на 9,28 процентного пункта свидетельствует о сокращении убытка от продаж в расчёте на рубль выручки. Тем не менее на каждые 100 руб. выручки в 2025 г. приходилось около 27,20 руб. убытка от продаж. Следовательно, относительный результат улучшился, но основная деятельность продолжала оставаться убыточной.

Конечный финансовый результат характеризовался значительными колебаниями. Чистый убыток 2023 г. в размере 853 197 тыс. руб. сменился чистой прибылью 1 847 325 тыс. руб. в 2024 г. Положительный результат 2024 г. был достигнут при сохранении убытка от продаж, поэтому рассматривать его как свидетельство устойчивой прибыльности основной деятельности нельзя. Согласно отчётности, существенную роль играли прочие доходы, включавшие финансовое обеспечение затрат в размере 9 400 000 тыс. руб. Сумма такого обеспечения в 2025 г. снизилась до 3 572 000 тыс. руб., одновременно возросли расходы по уплате процентов. Чистый убыток по итогам года составил 6 090 428 тыс. руб.

2.2 Оценка привлечения и системы управления персоналом в АО «Мострансавто»

Рассмотрим систему управления персоналом в АО «Мострансавто». Структура управления организации имеет традиционный простой вид, при этом необходимо отметить отсутствие в ней службы по управлению персоналом. Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом

Наименование функций управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица					
	Генеральный директор	Исполнительный директор	Главный бухгалтер	Юрисконсульт	Отдел технического обслуживания	

Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров	-	С, Р	О	С,О	-	-
Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда	Р	О	-	У	У	У
вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение	Р	О	-	-	У	У
Подготовка, переподготовка, кадров	-	Р, О	-	-	У	У
повышение квалификации кадров	-	Р, О	-	-	У	У
Аттестация рабочих мест и должностей	-	Р, О	-	-	У	У
структура заработной платы с учетом социальных льгот	-	Р	О	-	-	-
разработка отдельных статей коллективного договора	-	Р	-	П, О	-	-
Социальные вопросы анализ и выявление причин социальной напряженности	-	Р	-	-	У	У
Условия труда и техника безопасности	-	Р	О	У	-	-

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С- согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

Согласно таблице 2, генерация и внедрение основных законодательных положений в области труда, а также вопросы оплаты труда и коллективных договоров в основном находятся под ответственностью исполнительного директора, который выполняет функции согласования и принятия решений. Генеральный директор и главный бухгалтер принимают участие в этих

процессах, что подчеркивает важность обеспечения соответствия законодательным требованиям.

Процессы, связанные с приемом на работу и ознакомлением сотрудников с условиями труда, активно охватывают отдел кадров, который берет на себя ведущую роль в этих процедурах. Исполнительный директор и юрист также вовлечены, что свидетельствует о комплексном подходе к интеграции новых сотрудников.

Также стоит отметить, что в вопросах перевода, увольнения и подготовки кадров отдел кадров имеет значительное влияние, принимая участие в этих решениях, а исполнительный директор принимает окончательные решения. Функции повышения квалификации и аттестации сотрудников также имеют активное вовлечение отдела кадров, что подчеркивает его ключевое значение для обеспечения профессионального роста и развития персонала.

В вопросах, касающихся структуры заработной платы социальных льгот, определяющую роль играет исполнительный директор, который обеспечивает соответствие и принятие согласованных решений, однако в данном контексте роль главного бухгалтера менее выражена.

Таким образом, таблица демонстрирует, что функции управления персоналом в целом организованы на принципах совместной работы разных подразделений, где каждая роль дополняет друг друга в рамках достижения единой цели – эффективного управления и развития кадрового потенциала организации. Организация взаимодействия между различными ролями и функциями в управлении персоналом показывает, что это комплексный процесс, требующий согласованных усилий для обеспечения успешной работы компании.

Стоит отметить особенности применяемой системы подбора и управления персонала АО «Мострансавто». На каждую должность в АО «Мострансавто» имеются должностные инструкции, разработанные к

привязке к конкретному месту с указанием исключительно конкретных обязанностей. Потребность в персонале определяется руководством организации и основывается на изменении объема работ. Долгосрочное кадровое планирование в АО «Мострансавто» не проводится, как правило, при освобождении штатной единицы – объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам, то есть, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Привлечение персонала АО «Мострансавто» представляет собой ключевой элемент стратегического управления человеческими ресурсами и напрямую влияет на успешное выполнение бизнес-целей компании. В условиях быстро меняющегося рынка труда и роста конкуренции, организация осуществляет целенаправленную работу по привлечению квалифицированных специалистов, что включает в себя несколько основных направлений.

В первую очередь, важно учитывать, что АО «Мострансавто» активно использует современные технологии и методы, такие как онлайн-рекрутмент и социальные сети. Это позволяет значительно расширять аудиторию потенциальных кандидатов и упрощает процесс взаимодействия с соискателями. Создание подробных и привлекательных вакансий на различных платформах помогает донести до соискателя ценности компании, а также доступные возможности для роста и развития.

Помимо этого, АО «Мострансавто» активно сотрудничает с учебными заведениями и организациями, что позволяет не только находить молодых специалистов, но и укреплять корпорацию как работодателя, открывающего двери для начинающих профессионалов. Данная практика включает в себя стажировки, практики и программы обучения, которые помогают привлечь студентов и выпускников, предоставляя им первые шаги в профессии с последующим трудоустройством.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора, рисунок 2.

Рисунок 2 – Этапы отбора персонала в АО «Мострансавто»

Стажировка новых сотрудников в АО «Мострансавто» является важнейшим этапом в системе подбора и отбора кадров. Этот процесс не только помогает определить реальный уровень квалификации вновь принятых работников, но и предоставляет им возможность без лишнего напряжения acclimatизироваться в коллективе и ознакомиться с внутренними процессами компании.

Каждый сотрудник, зачисленный в АО «Мострансавто», должен пройти обязательную стажировку на своем рабочем месте. Для организации этого процесса издается приказ, в котором назначается ответственный за стажировку, который получает дополнительную компенсацию в виде 25% от оклада стажируемого. Минимальная продолжительность стажировки составляет две недели, однако, как правило, она длится целый месяц, что позволяет более глубоко погрузиться в рабочую атмосферу. В течение этого периода стажируемого знакомят с ключевыми документами, включая должностную инструкцию, руководства по экстренным ситуациям, требованиями по охране труда и противопожарной безопасности. Особое внимание уделяется также изучению эксплуатационно-технической документации оборудования, с которым будет работать новый сотрудник. Это создает необходимую основу для его дальнейшей деятельности.

АО «Мострансавто» активно стремится к повышению квалификации своих сотрудников. Регулярно проводятся курсы и семинары для руководителей и специалистов, что позволяет им накапливать новые знания и навыки. Одним из ключевых методов обучения на рабочем месте является производственный инструктаж. Этот подход обеспечивает плавное введение в

новую профессию, а также способствует комфортной адаптации нового работника в его рабочей среде.

Для проведения анализа использования кадрового потенциала АО «Мострансавто» следует применить показатели комплексной оценки работников, полученные в результате проведения аттестации.

Далее выявим соответствие/несоответствие фактического уровня трудового потенциала необходимому и степень использования трудового потенциала. Следует построить круговые диаграммы по каждому показателю, характеризующему трудовой потенциал работников, также диаграмму, характеризующую использование трудового потенциала работников всем показателям.

На рисунке 3 представлена структура работников АО «Мострансавто» по оценке уровня квалификации.

Рисунок 3 – Структура работников АО «Мострансавто» (по оценке уровня квалификации)

Данные показывают, что большая часть сотрудников (65%) соответствует требованиям должностных инструкций (требований труда), что является положительным индикатором для компании, указывая на высокую квалификацию основной массы работников. Однако 26% сотрудников не соответствуют установленным требованиям, что может свидетельствовать о необходимости дополнительного обучения или повышения квалификации этих работников. Лишь 9% работников превышают уровень требований, что также важно, так как наличие высококвалифицированных кадров способствует общему развитию и эффективности компании.

На рисунке 4 представлена структура работников АО «Мострансавто» по оценке уровня образования.

Рисунок 4 – Структура работников АО «Мострансавто» (по оценке уровня

образования)

Большинство сотрудников (73%) соответствуют требованиям должностных инструкций, что говорит о наличии высокой квалификации и достаточной подготовленности кадров, что положительно сказывается на функционировании компании. При этом 17% работников не соответствуют установленным требованиям, что может указывать на необходимость дополнительного обучения и развития этих сотрудников для повышения их профессиональных навыков. Только 10% работников превышают уровень требований, что демонстрирует наличие профессионалов, способных внести значительный вклад в развитие компании.

На рисунке 5 представлена структура работников АО «Мострансавто» по оценке уровня квалификации.

.

Рисунок 5 – Структура работников АО «Мострансавто» (по оценке профессиональных характеристик)

Подавляющее большинство сотрудников (69%) соответствует установленным требованиям должностных инструкций. Это свидетельствует о том, что большая часть работников обладает необходимыми навыками и знаниями для выполнения своих обязанностей, что позитивно сказывается на общем уровне профессионализма в компании. Всего лишь 5% сотрудников находятся ниже уровня требований, что может указывать на необходимость подготовки или повышения квалификации для этих работников. При этом 10% сотрудников превышают уровень требований, а 16% — значительно превышают, что говорит о наличии компетентных специалистов, способных предложить ценное дополнение к команде и вносить инновационные идеи.

2.3 Анализ и проблемы привлечения и удержания персонала в АО «Мострансавто»

В функциональные обязанности Исполнительного директора АО «Мострансавто» входит контроль за процессом набора работников и их распределение по рабочим местам при непосредственном участии начальников подразделений (официальное введение в должность), что определяется одним термином – кадровое обеспечение. При всей сложности данного процесса, большой дополнительной нагрузки на зам. Генерального Директора и линейных руководителей, организация обеспечивает себя рабочим и управленческим персоналом, как на короткий, так и на длинный срок.

Набор новых сотрудников заключается в привлечении кандидатов на свободные вакансии, предоставляемые АО «Мострансавто»; затем отбираются лучшие претенденты. Данные функции исполняются линейным руководителем структурного подразделения (начальником отдела), который выявил потребность в дополнительном работнике.

Способом привлечения персонала в организацию является поиск на вакантные места кандидатов, ищущих работу. Если нет кандидатов из внутренних резервов, сначала подбираются подходящие кандидаты извне. Для этого существуют следующие возможности:

– запросы к бирже труда или другим организациям, занимающимся вопросами трудоустройства;

– контакты со специализированными учебными заведениями;

– объявления в региональных или межрегиональных ежедневных и еженедельных газетах;

– объявления в профессионально специализированных периодических изданиях;

– поручение консультанту по кадрам.[9]

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы.

Основными направлениями развития кадрового потенциала АО «Мострансавто» **является:**

– оптимизация численности персонала;

– организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации онала;

– периодическая оценка персонала в форме аттестации;

– совершенствование системы формирования и работы с резервом кадров, обеспечение карьерного роста и продвижения молодых специалистов;

– внедрение современных методик компенсации и мотивации труда;

– осуществление эффективной кадровой политики, используя новейшие кадровые технологии.

Среди возможных методов удержания персонала в АО «Мострансавто» применимо два: выплата компенсационного пакета и система внутренних коммуникаций персонала.

В компенсационный пакет АО «Мострансавто» входят оплата по тарифным ставкам, регулирующие выплаты стимулирующего характера, (премии за основные результаты деятельности и знаграждение по итогам работы за год). лата по тарифным ставкам представляет собой гарантированную постоянную часть заработной платы, оторой идет отсчет всех компенсационных и гарантированных выплат, в то время как регулярные поощрительные выплаты представляют собой переменную часть заработной платы, т. е. часть, увязанную с индивидуальными и коллективными результатами труда.

Чем выше размер поощрительных выплат и особенно премий за основные результаты работы в сравнении с тарифной оплатой, тем, как правило, хуже на предприятии организация производства и труда и тем

субъективнее оценки фактических результатов деятельности работников.

Структура АО «Мострансавто» предопределяет и направления коммуникационных потоков в ней, то есть, движения сообщений по различным каналам, между различными отделами и ее сотрудниками:

– вертикальные коммуникационные потоки идут от администрации к рядовым членам (приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль, кризисная коммуникация) и от рядовых членов к администрации (отчет, запрос, служебная записка, профсоюз, собрание);

– горизонтальные коммуникационные потоки – между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание, перекур, беседа в кафе после работы).

В целях установления приоритетных целей и задач, которые ставят перед собой сотрудники, а также, чтобы определить, насколько сотрудник оценивает возможность их достижения путем трудовой деятельности в компании, в рамках общего теста сотрудникам было предложено проранжировать по степени значимости для них следующий перечень возможностей (таблица 3).

Таблица 3 – Определение приоритетных личных целей персонала и возможности их достижения 9

Ранг	Цель	Возможность удовлетворения		
		Полностью	Частично	Не позволяет
1	Возможность иметь хороший заработок.	3	2	1
2	Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1
3	Возможность заниматься интересным делом, делать то, что получается, иметь интересную работу, доставляющую удовольствие.	3	2	1
4	Возможность продвижения по службе, делать карьеру.	3	2	1
5	Возможность приносить пользу людям, обществу.	3	2	1
6	Возможность плучения путевки за	3	2	1

	границу			
7	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	3	2	1
8	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.	3	2	1
9	Возможность оказывать услугу, пользующуюся спросом.	3	2	1
10	Возможность заслужить уважение окружающих, авторитет.	3	2	1
11	Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется.	3	2	1
12	Возможность общаться с людьми, быть в коллективе, иметь круг общения.	3	2	1
13	Возможность применить свои знания, навыки и способности.	3	2	1
14	Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.	3	2	1

По итогам опроса были получены следующие результаты:

Наиболее значимыми ценностями сотрудники компании определили для себя:

1. Возможность иметь хороший заработок;
2. Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется.

При этом наименее достижимой среди них была определена Возможность иметь хороший заработок.

Рисунок 6 – Распределение опрашиваемых сотрудников по их мнению о своем материальном достатке (%)

Таким образом, проведенное исследование предоставляет очевидный вывод о том, что сотрудников в первую очередь беспокоит вопрос их материального благосостояния и благополучия, которое в наибольшей степени

проявляется в наличии достойного и комфортного жилья. Также результаты анализа показали, что сотрудники фирмы выражают необходимость в карьерном росте и дальнейшем продвижении по службе.

Проведем оценку изменений мотивационного климата в компании с помощью опроса персонала. Эта оценка позволила выявить потребности в необходимых изменениях на уровне организационного, кадрового и мотивационного управления. Используя анкетирование, мы провели экспертную оценку системы мотивации персонала компании. Разработанная анкета была направлена на сбор информации от работников о различных аспектах системы управления, их ожиданиях, отношении к работе, технологиях исполнения задач, системе обучения и других факторах, влияющих на мотивацию и, в первую очередь, на удовлетворение от своей деятельности.

Анкетирование охватывало 20 человек персонала. Анкетный опрос состоял из четырех разделов:

– постановка задач и планирование работы;

– руководство и взаимоотношения между руководителями и подчиненными;

– обучение и развитие;

– мотивация, удовлетворение работой.

Оценка осуществлялась по ранговой 5-ти бальной шкале. Оценивались вопросы, включающие монетарные и немонетарные факторы системы мотивации.

К немонетарным факторам мотивации в анкете были отнесены вопросы:

– работа в компании хорошо спланирована и организована;

– в настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы;

– мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями;

– навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе;

– было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции;

– яя мог бы сам неплохо обучать своих сотрудников в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо.

К монетарным факторам мотивации в анкете были отнесены:

– оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;

– меня удовлетворяет система 9 териального стимулирования 40 о труда в компании;

– было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования в организации;

– я мог бы работать лучше в другом месте (должности) на предприятии;

– работа, которую я выполняю, мне очень нравится;

Результаты анкетирования представлены ниже на графиках.

Рисунок 7 – Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ) (%).

Рисунок 7 демонстрирует ответы сотрудников на вопрос о необходимости изменения системы материальной мотивации. Большинство респондентов (49%) ответили, что изменений не требуется, в то время как 16% высказывают необходимость в изменениях, а 35% находятся в 5

неопределенности, это говорит о том, что ее половины сотрудников довольны существующей системой, но есть значительная доля тех, кто считает, что изменения необходимы.

Рисунок 8 – Необходимость использования нематериального стимулирования

Рисунок 8 касается необходимости использования нематериального стимулирования. сь 69% респондентов видят необходимость в его использовании, а лишь 15% считают, что оно не нужно, и 16% затрудняются с ответом. Это указывает на то, что удники большей степени склонны полагаться на материальные стимулы, а нематериальные методы не пользуются широким спросом.

Рисунок 9 – Предпочтения форм материального стимулирования

Безвозмездная материальная помощь является наиболее предпочтительной формой, на которую указали 42% респондентов. Это свидетельствует о высокой значимости прямой финансовой поддержки для сотрудников. Оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха занимает второе место с 23%. Это говорит о том, что удники ценят возможность получения компенсации за отдых, что может влиять на их мотивацию и удовлетворенность. Обучение за счет предприятия и помощь в устройстве детей получили равное количество голосов (по 14%), что указывает на интерес сотрудников к профессиональному развитию и семейной поддержке. Наконец, бассейн оказался наименее востребованной формой материального стимулирования. Это может свидетельствовать о том, что тивные или развлекательные инициативы не так важны для сотрудников по сравнению с прямыми финансовыми пособиями.



Рисунок 10 – Зависимость удовлетворения, приносимого работой, и оплаты за ее результат

На рисунке 10 видно, что, несмотря на удовлетворенность в целом своей работой система вознаграждений за труд весьма несовершенна и очень близка к неудовлетворительной.

Далее, существующая система материального стимулирования воспринимается скорее противоречиво. Только 34% сотрудников удовлетворены в целом действующей системой материального стимулирования, их абсолютно удовлетворены лишь 8%, однако почти столько же (38%) оценили ее негативно. Средний балл оценки очень низкий и составляет 2,9 (рисунок 11).

Рисунок 11 – Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования

Опрошенные сотрудники указали на то, что более активное внимание руководителей к их профессиональным знаниям и навыкам способствует более

частому обсуждению необходимости дальнейшего обучения и улучшению налаженной системы обмена информации и сотрудничества. 36 езультате этого наблюдается увеличение числа предложений от сотрудников по улучшению рабочих процессов, которые активно учитываются руководством.

Исследование показало, что большинство работников не удовлетворены своей трудовой деятельностью. Среди основных причин неудовлетворенности были названы следующие факторы:

– несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении. Результаты нализа величины фонда оплаты труда подтвердили сделанные выводы. Так же данная причина неудовлетворенности была выявлена в результате проведенных в рамках анализа опроса;

– несовершенство системы вознаграждений - как показывает анализ, низкий уровень 5 териального стимулирование 40 утствии системы 9 нематериального стимулирования; 40

– в организации отсутсвует программа по карьерному развитию персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста. 16

Глава 3. Практические рекомендации и предложения по совершенствованию процесса привлечения и удержания персонала в АО «Мострансавто»

3.1 Рекомендации по привлечению и удержанию персонала АО «Мострансавто»

Предлагаемые рекомендации ориентированы прежде всего на исследованное подразделение. Распространение соответствующих решений на другие филиалы потребует учёта их численности, условий работы и кадровой потребности. Основное внимание следует уделить согласованию условий найма с фактическими условиями труда, обоснованности вознаграждения и возможностям профессионального развития.

Связь выявленных недостатков с предлагаемыми решениями представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Рекомендации по привлечению и удержанию персонала АО «Мострансавто»

Выявленная проблема	Основание по материалам главы 2	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
Несоответствие оплаты труда ожиданиям работников и затрачиваемым усилиям	Результаты изучения личных целей персонала и оценки удовлетворённости вознаграждением, п. 2.3	Пересмотр критериев премирования, разъяснение структуры заработка, сопоставление оплаты с содержанием выполняемой работы	Повышение понятности начислений и обоснованности вознаграждения
Недостаточное развитие нематериального стимулирования	Выводы анализа системы мотивации, п. 2.3	Регулярное признание профессиональных достижений, обсуждение предложений сотрудников, обратная связь от руководителя	Укрепление заинтересованности работников в результатах труда
Отсутствие программы	Выводы п. 2.3 об отсутствии чёткой	Описание направлений	Расширение возможностей

карьерного развития	схемы продвижения	профессионального роста, внутренний отбор на вакансии, индивидуальные планы подготовки	развития внутри предприятия
Отсутствие долгосрочного кадрового планирования	Описание порядка определения потребности в персонале, п. 2.2	Подготовка годового плана кадровой потребности с ежеквартальным уточнением	Сокращение случаев срочного поиска работников
Несоответствие подготовки части работников требованиям рабочих мест	Результаты оценки квалификации и образования, рисунки 3 и 4	Адресное обучение по выявленным недостаткам и проверка освоенных навыков	Повышение соответствия подготовки работников выполняемым обязанностям

Представленные решения затрагивают разные этапы работы с персоналом. Планирование позволяет заранее готовить замещение рабочих мест, понятные условия оплаты помогают согласовать ожидания кандидата и работодателя, а профессиональное развитие создаёт основания для продолжения работы на предприятии. Изолированное применение отдельных мер ограничит их результативность: привлечение новых сотрудников не устранит кадровые затруднения, если причины неудовлетворённости действующего персонала сохранятся.

Первое направление рекомендаций связано с совершенствованием оплаты труда. Проведённый анализ показывает значимость заработка для работников, но не содержит достаточных оснований для установления единого процента повышения заработной платы. Предварительно необходимо сопоставить оплату по профессиональным группам, фактическую нагрузку, квалификацию и состав выполняемых обязанностей. Сравнение должно проводиться между работниками с сопоставимыми условиями труда. Среднее значение заработной платы по подразделению не позволяет определить, какие категории персонала сталкиваются с наибольшим несоответствием нагрузки и вознаграждения. Практическим решением станет подготовка понятного описания начислений для каждой основной категории работников. Сотруднику

необходимо разъяснить размер постоянной части заработка, основания дополнительных выплат, показатели премирования и порядок проверки расчёта. Примеры начислений целесообразно обсуждать уже при трудоустройстве. Указание максимально возможного дохода без пояснения условий его получения создаёт завышенные ожидания, которые после первых выплат могут стать причиной разочарования.

Критерии премирования предлагается уточнить с учётом содержания труда. Оценка водителей должна учитывать качество и безопасность выполнения работы, ремонтного персонала — качество проведённого обслуживания и отсутствие повторных неисправностей, связанных с недостатками ремонта. 40 казатели специалистов следует связывать с точностью документов и своевременностью выполнения закреплённых задач. Перечень критериев должен оставаться небольшим, чтобы работник мог самостоятельно понять, какие результаты влияют на вознаграждение. Обстоятельства, не зависящие от сотрудника, необходимо рассматривать отдельно. Задержка выполнения задания вследствие отсутствия запасных частей либо организационного сбоя не должна автоматически трактоваться как низкое качество его работы. Предлагаемый порядок оценки предполагает фиксацию причины отклонения и обсуждение спорной ситуации с непосредственным руководителем. Обоснованность решений здесь имеет самостоятельное значение: даже увеличение выплат не устранит недоверие, если основания их распределения останутся непонятными. Социальную поддержку целесообразно согласовать с потребностями персонала и финансовыми возможностями подразделения. Материалы опроса показывают интерес к материальной помощи, поддержке отдыха, обучению и решению семейных вопросов. Выбор конкретных мер следует уточнить повторным опросом с корректным учётом количества ответов. Единые основания предоставления помощи, перечень необходимых документов и сроки рассмотрения обращения позволят сделать такую поддержку доступной и

предсказуемой. Расходы на неё необходимо планировать отдельно от регулярного премирования.

Второе направление охватывает нематериальное стимулирование повседневное взаимодействие руководителей с персоналом. Потребность в признании профессионального вклада нельзя удовлетворить только периодическим вручением грамот. Работнику важно получать содержательную оценку своей деятельности: какие задачи выполнены хорошо, какие затруднения требуют помощи и какие предложения могут быть использованы подразделением. Предлагается проводить краткие индивидуальные беседы руководителя с сотрудниками не реже одного раза в квартал. уждение должно касаться нагрузки, условий выполнения работы, потребности в обучении и предложений по организации труда. Итогом станет конкретная договорённость: проверить распределение заданий, организовать консультацию, направить на обучение либо рассмотреть возможность внутреннего перевода. Повторная встреча позволит установить, выполнено ли принятое решение.

Признание достижений следует связывать с подтверждённым результатом. Основанием для благодарности могут стать качественная подготовка нового сотрудника, полезное предложение по ремонту оборудования, предупреждение повторяющейся ошибки или успешное освоение сложного участка работы. Сведения о достижениях можно размещать на информационных стендах и во внутренних каналах связи. Публичное поощрение желательно согласовывать с работником, поскольку предпочтения относительно такой формы признания различаются. Отдельного внимания заслуживает рассмотрение инициатив персонала. Предлагается вести журнал предложений с указанием содержания обращения, ответственного за рассмотрение и принятого решения. Срок первоначального ответа можно установить в пределах десяти рабочих дней. Отказ также должен сопровождаться объяснением. Отсутствие реакции на предложения снижает

готовность работников обсуждать производственные затруднения, даже если формально соответствующий канал связи существует.

Третье направление предусматривает разработку программы профессионального и карьерного развития. Выявленное отсутствие чёткой схемы продвижения создаёт неопределённость для сотрудников, готовых повышать квалификацию и принимать дополнительные обязанности. Программа должна показать возможные изменения в содержании работы, требования к подготовке и порядок участия во внутреннем отборе. Карьерное развитие целесообразно рассматривать шире назначения на руководящую должность. Число таких вакансий ограничено, тогда как профессиональный рост возможен через освоение более сложных работ, развитие диагностических навыков, участие в подготовке новичков и выполнение обязанностей наставника. Для каждой возможности необходимо определить требования и предусмотренные условия вознаграждения. Конкретные варианты развития представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Предлагаемые направления профессионального развития работников исследованного подразделения

Категория работников	Возможное направление развития	Необходимая подготовка	Способ оценки готовности
Водители	Участие в наставничестве при соответствии установленным требованиям	Подготовка по сопровождению новичков и передаче практических навыков	Оценка профессиональной работы и качества обучения стажёра
Ремонтный персонал	Освоение более сложных операций и диагностических задач	Практическое обучение по конкретному оборудованию	Выполнение проверочного задания и оценка качества ремонта
Специалисты	Расширение компетенций, внутренний переход на подходящую вакансию	Индивидуальная подготовка по требованиям предполагаемой должности	Оценка результатов работы и собеседование
Работники, рассматриваемые	Включение в кадровый резерв	Подготовка по планированию работ и	Решение практических управленческих задач

на руководящие должности		взаимодействию с персоналом	
Новые сотрудники	Освоение обязанностей и закрепление в подразделении	Стажировка и последующее сопровождение	Проверка навыков и обсуждение затруднений после начала самостоятельной работы

Предложенные направления позволяют учитывать различия в профессиональных интересах работников. Сотрудник получает возможность заранее оценить требования к следующему этапу развития и определить недостающие знания. Включение в кадровый резерв при этом не должно восприниматься как обещание назначения: продвижение зависит от наличия вакансии и подтверждённой готовности выполнять соответствующие обязанности.

Индивидуальный план развития предлагается составлять на шесть–двенадцать месяцев. Документ должен содержать конкретный навык, способ его освоения, срок подготовки и форму проверки результата. Формулировку «повысить квалификацию» следует заменять точным заданием, например освоением диагностики определённого оборудования. Ответственность руководителя заключается в предоставлении условий для подготовки и последующей возможности применить полученные знания.

Действующую стажировку необходимо дополнить сопровождением после перехода к самостоятельной работе. Глава 2 уже содержит сведения о назначении ответственного за стажировку, поэтому создание наставничества с нуля не требуется. Предлагается установить контрольные беседы по завершении первого и третьего месяцев работы. Обсуждение должно выявлять расхождения между первоначальными ожиданиями и фактическими условиями, сложности взаимодействия с коллегами и недостаток практических навыков. Привлечение кандидатов следует связать с планированием кадровой потребности. Руководители подразделений совместно с отделом кадров могут составлять годовой перечень

предполагаемых вакансий и уточнять его ежеквартально. Основаниями послужат изменения объёма работ, согласованные переводы и потребность в замещении отдельных должностей. Такая работа позволит заранее выбирать источники поиска и определять необходимость обучения кандидатов.

Существующие возможности профессиональной подготовки также могут использоваться при привлечении персонала. Официальные материалы АО «Мострансавто» описывают обучение водителей на категорию D, 40 включающее теоретический и практический этапы. Следовательно, рекомендация состоит в согласовании уже имеющейся подготовки с потребностями исследованного подразделения и дальнейшем сопровождении выпускников при трудоустройстве. Результативность каналов подбора предлагается оценивать по числу принятых работников и их сохранению через три и шесть месяцев. Количество откликов само по себе недостаточно: многочисленные обращения могут не приводить к трудоустройству либо сопровождаться быстрым уходом новичков. Отделу кадров необходимо фиксировать причины отказов кандидатов и увольнений новых сотрудников, чтобы корректировать содержание вакансий и условия адаптации.

Реализацию рекомендаций целесообразно начать с уточнения критериев премирования и распределения ответственности за кадровое планирование. Следующим этапом станет подготовка индивидуальных планов развития, порядка внутреннего отбора и сопровождения новичков.

3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Оценка предложенных рекомендаций предполагает сопоставление расходов на их реализацию с результатами, которые предприятие может получить благодаря сохранению работников и сокращению повторного подбора персонала. Дополнительное значение имеют понятность премирования, использование приобретённых профессиональных навыков и

снижение числа увольнений в первые месяцы работы.

Основные расходы связаны с подготовкой документов, проведением индивидуальных встреч, адресным обучением и организацией нематериального поощрения. Создание дополнительного подразделения не предусматривается. Координацию мероприятий предлагается возложить на действующий отдел кадров при участии руководителей и бухгалтерии. Рабочее время сотрудников учитывается в стоимости проекта, поскольку выполнение новых задач занимает часть их производственной нагрузки. Плановая потребность в ресурсах представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Плановые затраты на реализацию рекомендаций в первый год

Направление расходов	Основание расчёта	Сумма, тыс. руб.	Характер затрат
Разработка критериев премирования, форм кадрового планирования и индивидуальных планов развития	40 часов × 600 руб.	24,0	Единовременные, стоимость рабочего времени
Проведение индивидуальных встреч, сопровождение новых работников и анализ результатов	72 часа в год × 500 руб.	36,0	Ежегодные, стоимость рабочего времени
Адресное обучение работников по выявленным недостаткам подготовки	6 работников × 8 000 руб.	48,0	Ежегодные, денежные расходы
Организация профессионального поощрения: благодарственные материалы и памятные награды	3 000 руб. × 4 квартала	12,0	Ежегодные, денежные расходы
Итого за первый год	24,0 + 36,0 + 48,0 + 12,0	120,0	Совокупная стоимость ресурсов

Плановая стоимость реализации рекомендаций составляет 120 тыс. руб. в первый год. Денежные расходы на обучение и поощрение равны 60 тыс. руб., ещё 60 тыс. руб. приходится на оценку рабочего времени сотрудников. Разграничение этих составляющих необходимо для последующего анализа: высвобождение рабочего времени имеет организационную ценность, но не всегда сопровождается уменьшением фактических выплат из бюджета предприятия.

Стоимость часа работы и расходы на обучение приняты как расчётные параметры. Перед утверждением мероприятий их следует уточнить по данным подразделения и предложениям образовательных организаций. Обучение шести работников рассматривается как первоначальный этап, позволяющий проверить результативность адресной подготовки. Расширение программы должно зависеть от результатов проверки освоенных навыков.

Расходы на общее повышение заработной платы и расширение социальных выплат в таблицу 6 не включены. Параграф 3.1 предусматривает предварительное изучение оплаты и нагрузки, по результатам которого могут быть подготовлены соответствующие решения. Размер таких выплат пока не установлен, поэтому оценивать их окупаемость в составе данного расчёта преждевременно. Совершенствование критериев премирования предполагается проводить в пределах действующего премиального фонда.

Основной измеримый результат рекомендаций связан с сокращением потребности в повторном подборе и первоначальном обучении работников. Увольнение сотрудника требует времени кадрового специалиста, руководителя и наставника. Повторение этих процедур увеличивает затраты даже при отсутствии платного размещения вакансий. Расчётная стоимость замещения одного работника представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Расчётная стоимость замещения одного работника

Состав затрат	Расчёт	Сумма, тыс. руб.
Поиск кандидатов, обработка откликов, собеседования и согласование кандидатуры	24 часа × 500 руб.	12,0
Кадровое оформление и организационное сопровождение приёма	8 часов × 500 руб.	4,0
Первоначальное сопровождение на рабочем месте и проверка освоенных навыков	20 часов × 700 руб.	14,0
Итого	12,0 + 4,0 + 14,0	30,0

Расчётная стоимость замещения составляет 30 тыс. руб. на одного работника. Величина отражает трудовые ресурсы, затрачиваемые на повторный подбор и введение в работу. Потери от незаполненной вакансии,

дополнительные выплаты за замещение отсутствующего сотрудника и возможное снижение качества работы в расчёт не включены из-за отсутствия исходных данных.

Первоначальная подготовка принятого работника и адресное обучение действующего персонала имеют разное назначение. Первая обеспечивает освоение конкретного рабочего места, второе устраняет недостатки квалификации, выявленные при оценке. Раздельный учёт этих расходов позволит избежать повторного включения одинаковых затрат.

Годовая стоимость предотвращённых замещений определяется по формуле:

$$Э_{зам} = \Delta Ч \times З_{зам}$$

где $Э_{зам}$ – стоимость предотвращённых замещений, тыс. руб.;

$\Delta Ч$ – количество замещений, которых удалось избежать благодаря сохранению работников, чел.;

$З_{зам}$ – расчётная стоимость замещения одного работника, равная 30 тыс. руб.

Чистый ресурсный эффект первого года рассчитывается следующим образом:

$$Э_{ч} = Э_{зам} - З_{мер}$$

где $З_{мер}$ – совокупная стоимость реализации мероприятий, составляющая 120 тыс. руб.

Отсутствие подтверждённого прогноза увольнений требует рассмотрения нескольких вариантов результата. Сценарные значения представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Сценарная оценка эффективности рекомендаций в первый год

Показатель	Сохранение 3 работников	Сохранение 5 работников	Сохранение 7 работников

Количество предотвращённых замещений, ед.	3	5	7
Стоимость одного замещения, тыс. руб.	30,0	30,0	30,0
Стоимость предотвращённых замещений, тыс. руб.	90,0	150,0	210,0
Затраты на мероприятия, тыс. руб.	120,0	120,0	120,0
Чистый ресурсный эффект, тыс. руб.	−30,0	30,0	90,0
Отношение чистого эффекта к затратам, %	−25,0	25,0	75,0

Сценарные расчёты показывают зависимость результата от фактического сохранения работников. Предотвращение трёх замещений не компенсирует совокупные затраты первого года. Сохранение пяти работников обеспечивает положительный ресурсный эффект в размере 30 тыс. руб., семи работников – 90 тыс. руб. Приведённые варианты обозначают возможные результаты и не являются установленным прогнозом сокращения увольнений.

Порог покрытия затрат определяется отношением стоимости мероприятий к стоимости одного замещения:

$$Ч_{порог} = \frac{120}{30} = 4 \text{ работника}.$$

Следовательно, стоимость четырёх предотвращённых замещений соответствует затратам первого года. Положительный эффект возникает начиная с пятого предотвращённого замещения. Использовать этот ориентир при утверждении программы можно после проверки того, допускает ли фактическое количество потенциально предотвратимых увольнений достижение такого результата. Повторная разработка документов в полном объёме со второго года не требуется. При сохранении остальных параметров ежегодные затраты составят 96 тыс. руб. Сохранение четырёх работников в таком случае обеспечит ресурсный эффект 24 тыс. руб. Вместе с тем возможные расходы на обновление документов и расширение обучения необходимо учитывать дополнительно.

Организационные результаты следует оценивать отдельно от стоимостного расчёта. Порядок наблюдения за ними представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели оценки результатов предложенных рекомендаций

Направление	Показатель	Порядок оценки
Удержание персонала	Количество и коэффициент увольнений по собственному желанию	Сопоставление с предшествующим периодом с учётом изменения численности
Адаптация	Доля новых работников, продолжающих работу через три и шесть месяцев	Наблюдение за каждой группой принятых сотрудников
Привлечение	Средний срок заполнения вакансии	Учёт времени от согласования заявки до выхода работника
Материальное стимулирование	Понятность критериев премирования и удовлетворённость оплатой	Повторный опрос по одинаковым вопросам
Профессиональное развитие	Выполнение индивидуальных планов и применение освоенных навыков	Проверка практических результатов через три–шесть месяцев после обучения
Обратная связь	Доля обращений работников, рассмотренных в установленный срок	Анализ журнала обращений и принятых решений

Предложенные показатели позволяют установить, какие изменения действительно произошли после внедрения рекомендаций. Сокращение срока заполнения вакансии характеризует работу по привлечению, сохранение новичков – качество адаптации, применение освоенных навыков – полезность обучения. Общая удовлетворённость персонала дополняет оценку, но не заменяет сведения о фактическом движении работников.

Заключение

Привлечение и удержание персонала охватывают весь период взаимодействия работника с организацией. Решение о трудоустройстве складывается под влиянием предложенной оплаты, содержания обязанностей, графика и возможностей профессионального роста. Продолжение работы зависит от того, насколько первоначальные ожидания соответствуют повседневным условиям труда. Расхождение между обещаниями работодателя и фактической организацией работы снижает доверие сотрудников и увеличивает вероятность их ухода.

Изучение теоретических подходов показало необходимость согласованного применения методов подбора, адаптации, стимулирования и развития персонала. Привлекательное предложение о работе помогает найти кандидатов, однако само по себе не обеспечивает сохранения коллектива. Удержание сотрудников требует понятного вознаграждения, обоснованного распределения нагрузки, внимания к профессиональным интересам и своевременного решения возникающих трудностей. Значение отдельных условий различается в зависимости от квалификации, стажа и личных потребностей работника.

Методологическая часть исследования позволила определить способы оценки трудовой мотивации и причин кадровых потерь. Анкетирование раскрывает отношение сотрудников к оплате, руководству и возможностям развития. Интервью помогает уточнить обстоятельства, стоящие за полученными оценками. Анализ кадровых документов позволяет сопоставить высказанные мнения с фактическими увольнениями, внутренними переводами и результатами адаптации. Совместное использование этих методов даёт более обоснованное представление о недостатках кадровой работы, чем рассмотрение удовлетворённости персонала отдельно от его трудового поведения.

Практическая часть работы посвящена изучению привлечения и удержания персонала в АО «Мострансавто» на материалах исследованного подразделения. Рассмотрены распределение кадровых функций, порядок поиска и отбора кандидатов, организация стажировки, профессиональная подготовка и применяемые способы стимулирования. Установлено, что предприятие использует внешние и внутренние источники подбора, организует введение новых сотрудников в работу и проводит обучение. Наличие этих процедур создаёт основу для кадрового обеспечения, но не устраняет недостатков планирования и удержания работников.

Действующий порядок определения потребности в персонале 40 преимущественно связан с замещением освободившихся рабочих мест. Отсутствие долгосрочного планирования ограничивает возможность заблаговременно подбирать кандидатов и готовить сотрудников к внутренним переходам. Результаты оценки квалификации также указывают на необходимость более адресной подготовки: содержание обучения должно определяться конкретными затруднениями работника и требованиями выполняемой работы.

Анализ мотивации выявил три основные проблемы. Первая связана с несоответствием оплаты ожиданиям сотрудников и их представлениям о затрачиваемых усилиях. Вторая выражается в недостаточном развитии системы вознаграждения и нематериального поощрения. Третья заключается в отсутствии понятной программы карьерного продвижения. Выявленные недостатки затрагивают как материальную заинтересованность, так и перспективы продолжения работы на предприятии. Значимость заработка для персонала сочетается с потребностью в признании профессионального вклада и возможности применять накопленный опыт.

Разработанные рекомендации предусматривают уточнение критериев премирования с учётом содержания труда различных категорий работников. Предлагается разъяснять структуру заработка при трудоустройстве,

использовать проверяемые показатели оценки и отдельно рассматривать обстоятельства, не зависящие от сотрудника. Пересмотр правил распределения премий предполагается проводить в пределах действующего премиального фонда. Решения об увеличении постоянной оплаты и расширении социальной поддержки требуют предварительного сопоставления нагрузки, уровня вознаграждения и финансовых возможностей подразделения.

Нематериальное стимулирование 40 ложено дополнить регулярными индивидуальными беседами, признанием конкретных профессиональных достижений и установленным порядком рассмотрения инициатив. Содержательная обратная связь позволяет своевременно выявлять затруднения, которые при длительном сохранении могут стать причиной увольнения. Практическое значение имеет выполнение достигнутых договорённостей: обсуждение потребности в обучении или изменении организации труда должно завершаться конкретным решением и последующей проверкой его исполнения.

Профессиональное развитие рекомендуется организовать через индивидуальные планы подготовки, внутренний отбор на вакансии и формирование кадрового резерва. 40 можности роста включают освоение более сложных операций, расширение компетенций и участие в наставничестве. Действующую стажировку предложено дополнить сопровождением после начала самостоятельной работы. Контрольные беседы по завершении первого и третьего месяцев позволят выявлять трудности адаптации и расхождения между ожиданиями новичков и реальными условиями занятости.

Совершенствование привлечения персонала связано с подготовкой годового плана кадровой потребности и его ежеквартальным уточнением. Эффективность источников подбора предлагается определять по результатам трудоустройства и сохранению принятых работников через три и шесть месяцев. Подобный порядок оценки позволяет учитывать качество подбора, а

не ограничиваться количеством поступивших откликов.

Расчётная стоимость реализации рекомендаций в первый год составляет 120 тыс. руб. Половина этой суммы приходится на денежные расходы по обучению и поощрению, половина — на оценку рабочего времени участников мероприятий. Плановая стоимость замещения одного работника определена в размере 30 тыс. руб. и включает поиск кандидатов, оформление приёма и первоначальное сопровождение. Приведённые величины являются расчётными параметрами и подлежат уточнению перед внедрением программы.

Сценарная оценка установила, что предотвращение четырёх замещений покрывает совокупную стоимость мероприятий первого года. Сохранение пяти работников обеспечивает положительный ресурсный эффект 30 тыс. руб., семи работников – 90 тыс. руб. Сохранение трёх сотрудников не компенсирует затраты полностью. Полученные значения характеризуют условия окупаемости предложений, а не уже достигнутую экономию. Значительная часть результата выражается в высвобождении рабочего времени, поэтому фактическое сокращение денежных расходов необходимо подтверждать отдельно.

Список литературы

1. Алехина, Л. Л. Многогранность трудовой мотивации и совершенствование методов стимулирования труда персонала / Л. Л. Алехина, А. Н. Щекина, А. А. Щекин // Экономическая среда. – 2023. – № 3(45). – С. 42-48.

2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М.: Изд.центр «Академия», 2023.

3. Берчук, Р. Ю. Современные подходы к удержанию персонала в организации / Р. Ю. Берчук, Т. А. Ханагян // Научные дискуссии о главном: человек и общество: Материалы межвузовской студенческой конференции, Новосибирск, 26 апреля 2022 года. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 10-14.

4. Вольф, М. А. Основные факторы и инструменты удержания персонала: современные подходы / М. А. Вольф // Управление персоналом в глобальном мире: Сборник научных трудов студентов и магистрантов. Материалы X Международной научной студенческой конференции, Воронеж, 23 ноября 2024 года. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2024. – С. 73-75.

5. Данные АО «Мострансавто». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://finmozg.ru

6. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: Учебник / А. П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. – С. 54.

7. Ермакова, М. И. Привлечение и удержание персонала в современных условиях / М. И. Ермакова, Л. Э. Журавлева // Инновационные подходы в современной науке: сборник статей по материалам CLI международной научно-практической конференции, Москва, 06 октября 2023 года. Том 19 (151). – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Интернаука", 2023. – С. 28-32.

8. Кандричина, И. Н. Проблема удержания персонала: детерминирующие факторы и стратегии решения / И. Н. Кандричина, Е. Г. Богданович, Н. И. Куновская // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2025. – № 2(137). – С. 183-187.

9. Кондратьев, П. Н. Проблема удержания персонала в современных условиях / П. Н. Кондратьев // Роль науки в развитии современного АПК: материалы региональной конференции, Великие Луки, 19–20 октября 2022 года / Великолукская государственная сельскохозяйственная академия. – Великие Луки: Великолукская государственная сельскохозяйственная академия, 2022. – С. 29-32.

10. Копыркин, П. В. Повышение эффективности управления персоналом / П. В. Копыркин // Актуальные вопросы экономики и управления: Сборник трудов IV международной научно-практической конференции, Ижевск, 15 мая 2025 года. – Ижевск: Издательский дом "Удмуртский университет", 2025. – С. 189-193.

11. Куприянова, И. С. Удержание персонала в организации: проблемы и пути их решения / И. С. Куприянова // Гуманитарный научный журнал. – 2024. – № 2-2. – С. 68-73.

12. Ларина, А. Инструменты маркетинга в НК. Как использовать, чтобы продать вакансию и быстрее привлечь профессионалов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://e.hr-director.ru

13. Ляшкова, Т. И. Мотивация и стимулирование персонала в условиях дефицита кадров / Т. И. Ляшкова, В. В. Бакаева // Экономика XXI века: Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции в рамках Десятилетия науки и технологий в Российской Федерации, Новосибирск, 12–13 декабря 2024 года. – Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2024. – С. 88-94.

14. Мешкова, В. С. Мотивация труда персонала на фирме в современных условиях хозяйствования / В. С. Мешкова, К. Ю. Козий //

Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2022. – № 26. – С. 109-115.

15. Москальченко, Н. А. Факторы привлечения и удержания персонала в современной организации / Н. А. Москальченко // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики: Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 28–29 марта 2024 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2024. – С. 263-267.

16. Назырова, Е. А. Способы удержания наиболее ценных сотрудников в организации / Е. А. Назырова, В. С. Гончарова // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2023. – № 1. – С. 416-419.

17. Овчарик, А. Д. Современные методы удержания персонала / А. Д. Овчарик // Юность науки: Сборник студенческих научных статей. – М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2024. – С. 55-59.

18. Официальный сайт АО «Мострансавто». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mostransavto.ru

19. Попова, Е. И. Трудовая мотивация персонала организации: сущность и задачи / Е. И. Попова, М. Г. Шамырадов // Профессиональные компетенции как интегральные качества личности специалиста: Материалы V Международной научно-практической конференции, Шадринск, 23 марта 2023 года. – Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2023. – С. 310-314.

20. Рахманова, И. В. Теоретические основы методов мотивации персонала / И. В. Рахманова // Инновационный сервис: Материалы II Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Чита, 31 мая 2022 года / Отв. редактор А.Ю. Устюжина. – Чита: Забайкальский государственный университет, 2022. – С. 122-125.

21. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом / М. Ю. Рогожин. – М.: Директ-Медиа, 2022 С. 65.

22. Седова, О. Л. Технологии удержания персонала в организации / О. Л. Седова // Современные технологии управления персоналом. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2025. – С. 106-127.

23. Система управления с персоналом организации / П. Р. Егорова, А. А. Кондаков, А. И. Борисова, С. И. Матвеев // Инновационные идеи молодых исследователей для агропромышленного комплекса: Сборник материалов Международной научно-практической конференции молодых ученых, Пенза, 27–28 марта 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 214-217.

24. Скробот, В. С. Система мотивации персонала и пути её совершенствования / В. С. Скробот // Человек. Общество. Инклюзия (Приложение). – 2023. – № S1-1. – С. 321-326.

25. Тимакова, К. С. Подбор персонала как эффективный инструмент управления персоналом / К. С. Тимакова // Концептуальные пути развития гуманитарных и социальных наук: сборник материалов XV-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 25 января 2023 года. Том 2. – Москва: Научно-издательский центр "Империя", 2023. – С. 60-62.

26. Усачева, Е. Н. Особенности процесса мотивации персонала в современных условиях / Е. Н. Усачева // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития: Сборник трудов национальной научно-практической конференции специалистов, ученых, аспирантов и студентов, Санкт-Петербург, 27–28 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий "Астерион", 2023. – С. 135-138.

27. Ханагян, Т. А. Удержание персонала в современных организациях / Т. А. Ханагян, Р. Ю. Берчук // Политранспортные системы: Материалы XII Международной научно-технической конференции. В 3-х частях, Новосибирск, 21–22 сентября 2022 года. Том Часть 1. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 135-139.

Приложения

Бухгалтерская отчетность АО «Мострансавто»

Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)	
Дата формирования информации	15.09.2026
Номер выгрузки информации	№ 0710099_5047227020_2024_001_20260915_85e8bfc5-70fb-460c-97f5-bfb943878531
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Акционерное общество "Мострансавто"
включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 15.09.2026	
ИНН	5047227020
КПП	504701001
Код по ОКПО	40525221
Форма собственности (по ОКФС)	13 Собственность субъектов Российской Федерации
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12267 Непубличные акционерные общества
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	49.31.21
Местонахождение (адрес)	141402, Московская обл, г.о. Химки, г Химки, ул Пролетарская, д. 18,
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	Общество с ограниченной ответственностью "АУДИТ АНЛИМИТЕД"
ИНН	7707016086
ОГРН/ОГРНИП	1027700476836

ИНН 5047227020
КПП 504701001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

За 2024 г.

Пояснения[3]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2024 г.*	*За 2023 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка[4]	2110	33 814 349	26 797 082
	Себестоимость продаж	2120	(42 511 590)	(30 871 116)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(8 697 240)	(4 074 034)
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(3 637 050)	(2 980 881)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(12 334 290)	(7 054 915)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	784 504	250 230
	Проценты к уплате	2330	(352 923)	(112 753)
	Прочие доходы	2340	14 567 570	8 352 846
	доходы, в виде средств целевого финансирования		2 782 816	1 939 328
	финансирование недополученных доходов по регулярным перевозкам		1 090 687	837 570
	финансовое обеспечение затрат (санация)		9 400 000	3 440 000
	Прочие расходы	2350	(2 201 641)	(2 128 945)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	463 220	(693 537)
	Налог на прибыль[5]	2410	1 377 316	(159 594)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(249 003)	(142 730)
	отложенный налог на прибыль[6]	2412	1 626 319	(16 864)
	Прочее	2460	6 789	(66)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 847 325	(853 197)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-

Пояснения[3]	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4	5
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода[5]	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода[7]	2500	1 847 325	(853 197)
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания
[3] Указывается номер соответствующего пояснения.
[4] Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
[5] Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.
[6] Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.
[7] Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2024 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль[8]	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

[8] Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

ИНН 5047227020
КПП 504701001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах
За 2025 г.

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2025 г.*[2]	*За 2024 г.*[3]
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка	2110	45 822 786	33 814 349
	Себестоимость продаж	2120	(53 832 922)	(42 511 590)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(8 010 136)	(8 697 240)
	Управленческие расходы	2220	(4 454 329)	(3 637 050)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(12 464 465)	(12 334 290)
	Проценты к получению	2320	754 124	784 504
	Проценты к уплате	2330	(1 785 642)	(682 602)
	Прочие доходы	2340	8 739 419	14 567 570
	доходы, в виде средств целевого финансирования		2 825 920	2 782 816
	финансирование недополученных доходов по регулярным перевозкам		0	1 090 687
	финансовое обеспечение затрат (санация)		3 572 000	9 400 000
	Прочие расходы	2350	(2 423 453)	(1 871 962)
	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности до налогообложения	**2300**	(7 180 017)	463 220
	Налог на прибыль организаций	2410	1 090 205	1 377 316
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль организаций	2411	(0)	(249 003)
	отложенный налог на прибыль организаций	2412	1 090 205	1 626 319
	Прочее	2460	(616)	6 789
	Чистая прибыль (убыток)	**2400**	(6 090 428)	1 847 325
	Совокупный финансовый результат	2500	(6 090 428)	1 847 325

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2025 г.*[2]	*За 2024 г.*[3]
1	*2*	*3*	*4*	*5*

уполномоченный представитель Галанчук Екатерина Валерьевна

Примечания
[1] Указывается номер соответствующего пояснения.
[2] Указывается отчетный период.
[3] Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.