

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ПАО «ВымпелКом»)

Студент

Т.Д. Шалдыбина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. эк. наук, доц. Е.Н. Корнеева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Шалдыбина Татьяна Дмитриевна.

Тема работы: Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ПАО «ВымпелКом»).

Научный руководитель: канд. эк. наук, доц. Е.Н. Корнеева.

Цель бакалаврской работы – изучение теоретических и практических аспектов повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объект исследования – ПАО «ВымпелКом».

Предмет исследования – эффективность управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Методы исследования – систематизация, сравнительный анализ, факторный анализ, обобщение, моделирование, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: рассмотрены теоретические основы стимулирования персонала как элемента системы управления персоналом организации, проведен анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников в ПАО «ВымпелКом», предложены рекомендации, направленные на повышение эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников, а также дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

Стимулирование сотрудников является одним из главных инструментов повышения результативности работы персонала и достижения стратегических целей.

Предложенные рекомендации по совершенствованию системы стимулирования сотрудников ПАО «ВымпелКом» позволят решить ряд проблем в системе управления персоналом, в частности, повысить удовлетворенность сотрудников условиями труда, снизить коэффициент

текущего персонала, повысить производительность труда, а также способствовать росту прибыли и конкурентоспособности компании и ее развитию.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ПАО «ВымпелКом» и других компаний со схожими характеристиками.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 47 источников и 7 приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 11.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы стимулирования персонала как элемента системы управления персоналом организации	8
1.1 Экономическая сущность системы управления персоналом и показатели, характеризующие ее эффективность	8
1.2 Понятие и задачи стимулирования персонала организации	15
1.3 Методы и инструменты стимулирования и мотивации персонала.....	21
2 Анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников в ПАО «ВымпелКом»	27
2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО «ВымпелКом».....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников	36
3 Рекомендации, направленные на повышение эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников	44
3.1 Мероприятия, основанные на применении инструментов стимулирования сотрудников, в целях повышения эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом»	44
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	50
Заключение	55
Список используемой литературы	58
Приложение А_Организационная структура ПАО «ВымпелКом»	62
Приложение Б_Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2021 г. .	63
Приложение В_Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2020 г. .	64
Приложение Г_Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2019 г. .	65
Приложение Д_Отчет о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» за 2021 г.	67
Приложение Е_Отчет о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» за 2020 г.	68
Приложение Ж_Отчет о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» за 2019 г.	69

Введение

Одной из основных целей каждого коммерческого предприятия является повышение конкурентоспособности путем эффективности использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, в том числе персонала.

Однако понимание ценности человеческих ресурсов и восприятие их как объекта управления существовало не всегда. Известный американский ученый-экономист Питер Фердинанд Друкер в своем труде «Задачи менеджмента в XXI веке» писал: «Самым ценным активом компании XX века было ее производственное оборудование. Самым ценным активом организации XIX века стали работники интеллектуального труда и их производительность» [16].

Развитие экономических теорий, связанных с человеческими ресурсами, таких как философия управления М.П. Фоллетт, теория мотивации А. Маслоу, теория стилей руководства Д. МакГрегора, теория человеческих отношений Э. Мэйо и других, способствовало формированию и изучению категории системы управления персоналом. Фундаментальной концепцией в управлении персоналом является то, что результативность деятельности предприятия напрямую зависит от производительности труда и составляющей ее основы мотивации.

Система управления персоналом имеет в своем арсенале большое количество методов и инструментов, одним из самых эффективных является стимулирование. В основе стимулирования лежит мотивация, достигаемая за счет внешнего воздействия, направленная на максимальное раскрытие потенциала человека и его применение для достижения целей предприятия и личных целей сотрудника.

Развитие направления управления персоналом и, в частности, стимулирования персонала, порождает много вопросов и сложностей в части практического применения в организациях. Поэтому выбранная тема работы является актуальной.

Целью бакалаврской работы является систематизация информации, касающейся теоретических аспектов стимулирования персонала, для разработки на основании нее мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом».

Достижение поставленной цели возможно посредством решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы стимулирования персонала как элемента системы управления персоналом организации;
- провести анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников в ПАО «ВымпелКом»;
- разработать рекомендации, направленные на повышение эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников, и оценить их эффективность.

Объект исследования - ПАО «ВымпелКом» - один из крупнейших операторов связи в России и СНГ, предоставляющий услуги связи под брендом «Билайн».

Предмет исследования – влияние инструментов стимулирования сотрудников на эффективность управления персоналом.

Решение поставленных задач достигалось с помощью комбинации экономических и общенаучных методов, таких как систематизация, обобщение, сравнение, моделирование, аналогия, дедукция, индукция, прогнозирование.

Информационную базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, статьи в экономических журналах, Интернет-ресурсы. Проблемы, касающиеся выбранной темы, изучались такими авторами, как Арутюнов В.В., Аширов Д.А., Балабанова Л.В., Герчиков В.И., Гуськова Н.Д., Кибанов А.Я., Кожевникова Т.Ю., Лобанова Т.Н., Маренков Н.Л., Маслова В.М., Павлов Н.И., Пугачев В.П., Родионова Е.А., Шапиро С.А.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты анализа эффективности управления персоналом, полученные в подразделе 2.2, а также рекомендации, описанные в подразделах 3.1 и 3.2, могут быть применены на практике руководством и ответственными сотрудниками ПАО «Вымпелком», а также другими организациями со схожими характеристиками.

Структура работы соответствует поставленным задачам. Она включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и источников и приложения. Общий объем работы, без учета приложений, составляет 61 страницу, в том числе 7 таблиц и 11 рисунков. Список используемой литературы и источников включает 47 пунктов.

Во введении описаны вводные данные, необходимые для исследования, а именно цель работы, задачи, объект и предмет исследования, подобранные информационные источники.

В первом разделе раскрыты экономическая сущность системы управления персоналом и показатели ее эффективности, определены понятие, задачи, методы и инструменты стимулирования персонала организации.

Во втором разделе приведена краткая технико-экономическая характеристика ПАО «ВымпелКом» и проведен анализ эффективности текущего управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

В третьем разделе даны рекомендации, направленные на повышение эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников, и оценена их экономическая эффективность.

В заключении обобщены итоги исследования и отражены выводы по проделанной работе.

1 Теоретические основы стимулирования персонала как элемента системы управления персоналом организации

1.1 Экономическая сущность системы управления персоналом и показатели, характеризующие ее эффективность

Современное предприятие является сложной экономической системой, эффективность функционирования которой подвержена влиянию большого количества факторов. «Деятельность предприятия вне зависимости от формы собственности напрямую зависит от структуры, качества и эффективности управления ресурсами организации. Одним из ключевых ресурсов является персонал» [30]. Результаты работы предприятия зависят от уровня развития сотрудников, их организационных, моральных и интеллектуальных качеств. Отличительной особенностью персонала в сравнении с другими видами ресурсов является присущая человеку индивидуальность, выражающаяся в самостоятельном принятии решения и возможном сопротивлении в отношении внешних условий (правил производственного процесса, оплаты труда, текущей квалификации и прочее). Кроме того, каждый сотрудник имеет возможность самостоятельного совершенствования. Персонал является ресурсом с неограниченным потенциалом развития, самым сложным, но при этом самым результативным. Поэтому формирование эффективной системы управления персоналом и ее совершенствование является важной частью управленческого процесса.

Процесс управления персоналом ориентирован на интеграцию целей организации с целями каждого сотрудника. «В современном производстве очевидна прямая зависимость между заботой о сотрудниках и повышением уровня производительности их труда и эффективности всего предприятия» [31]. Как результат данного процесса происходит формирование системы управления персоналом как совокупности методов, технологий и процедур работы с кадрами.

Многоаспектность любого экономического процесса порождает сложности в трактовании понятия изучающими его учеными. Определения системы управления персоналом, данные различными авторами, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения системы управления персоналом различных авторов

Автор	Определение
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	«Комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы» [4].
Борисов А.Б.	«Комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижения цели предприятия за счет целенаправленной работы с работниками предприятия» [7].
Дороффенко В.В., Комар Ю.М., Токарева В.И.	«Методы, процедуры, приемы влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации» [15].
Герчиков В.И.	«Комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на нормальное функционирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала работника» [10].
Крамаренко В. И.	«Форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных в законах и принципах менеджмента, а также в целях, функциях, структуре, методах и процессе управления» [26].
Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.	«Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели» [27].
Шапиро С.А., Шатаева О.В.	«Совокупность процессов в рамках механизма управления персоналом» [42].

Целью формирования эффективной системы управления персоналом является достижение запланированных результатов деятельности предприятия при рациональном использовании трудовых ресурсов с сохранением субъективного подхода к каждому сотруднику, поощряющего его развитие [2].

Задачами формирования системы управления персоналом являются:

- «определение количественного и качественного состава персонала организации [5];

- достижение сбалансированного и эффективного индивидуального и коллективного поведения сотрудников, которое будет способствовать достижению целей организации [6];
- оптимальное использование персонала в процессе работы;
- поддержание высокого уровня профессиональной и психофизической подготовленности работников в долгосрочной перспективе» [18].

Система управления персоналом состоит из нескольких элементов, тесно связанных между собой. А.Я. Кибанов в учебнике «Управление персоналом организации» [22] систематизирует состав элементов по направлениям деятельности системы управления персоналом. Схематично данные элементы представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Состав элементов по направлениям деятельности системы управления персоналом

Объектом системы управления выступает персонал, субъектом – конкретный специалист выполняющий определенные функции управления персоналом [8].

В рамках системы управления персоналом выделяются подсистемы, каждая из которых также имеет определенные функции и задачи [21]. Наглядно формирующие систему управления персоналом подсистемы представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Формирующие систему управления персоналом подсистемы

Соответственно, внутри каждой подсистемы выделяют определенные операции и процессы, реализующие закрепленные за ними функции [9]:

- определение целей и основных направлений работы с персоналом (общее управление подразделениями, анализ и планирование кадровых потребностей, разработка стратегии управления) [19];
- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей (оценка, найм, отбор персонала, формирование системы материального и морального поощрения, разработка штатного расписания) [13];
- исполнение принятых решений (делопроизводство, текущее регулирование взаимоотношений, правовое сопровождение трудовых отношений) [23];
- координация и контроль за выполнением намеченных мероприятий (контроль соблюдения правил охраны труда, окружающей среды, анализ организационной структуры) [24];
- постоянное совершенствование системы работы с персоналом (повышение квалификации сотрудников, оценка персонала, создание кадрового резерва).

Важнейшим документом, определяющим систему управления персоналом, ее принципы, правила и применяемые методы управления, является кадровая политика [25].

Социальная политика определяет цели сотрудников в связке с глобальными целями предприятия и направлена на удовлетворение данных целей. Социальная защищенность сотрудников и качество их труда и жизни положительно сказывается на производительности труда, качестве продукции, финансовых результатах и конкурентоспособности компании [29].

Также необходимо рассмотреть структуру системы управления персоналом. В небольших компаниях все функции системы управления персоналом могут быть закреплены за одним сотрудником, в более крупных – распределены между несколькими подразделениями. Структура должна обладать гибкостью и адаптироваться под изменяющиеся условия и особенности конкретного предприятия. Структурное распределение функций

управления персоналом позволяет оптимизировать процесс с точки зрения времени и качества принятия решений [33].

Имеет место четыре вида связей между подразделениями в процессе исполнения функций, связанных с управлением персоналом:

- линейная – заключается в непосредственном подчинении;
- функциональная – заключается в консультировании смежных подразделений [34];
- соисполнительная – заключается в совместном выполнении функций несколькими подразделениями;
- обеспечивающая – заключается в подготовке информации для принятия управленческих решений [37].

Исходя из этого процесс формирования системы управления персоналом проходит три стадии: определение целей предприятия и сотрудников; формирование структуры управления персоналом; организация информационного обеспечения [43].

Как правило, цели предприятия и сотрудников в глобальном смысле сонаправлены и имеют форму достижения материального благосостояния. Цели, имеющие нематериальную сущность, имеют второстепенное значение.

На второй стадии определяются подразделения, функционально участвующие в процессе управления персоналом, а также степень их участия, взаимосвязанности и взаимозависимости. Функции и задачи каждого подразделения и ответственных сотрудников должны быть закреплены документально [40].

На третьей стадии определяется информационная база принятия управленческих решений и технологические возможности, облегчающие процесс сбора, обработки, хранения и анализа поступающей информации. К источникам информации в данном случае относят кадровые документы (личные карточки сотрудников, листы учета, таблицы, приказы, распоряжения), опросы сотрудников, нормативные акты, методические указания, профильная

информация. Качественные данные в сочетании с навыками анализа информации являются залогом принятия эффективных решений [44].

При построении системы управления персоналом необходимо учитывать следующие принципы: первичности функций управления персоналом; экономичности; оптимальности; простоты; обусловленности функций управления целями предприятия; устойчивости; согласованности; комфортности [45].

Как и любая другая открытая система, система управления персоналом подвержена влиянию внешней и внутренней среды, а, значит, претерпевает постоянные изменения, требует контроля и повышения эффективности. В данном случае эффективность функционирования системы определяется рациональностью принимаемых управленческих решений относительно персонала и оптимальностью соотношения затрат и получаемых результатов.

В специальной литературе рассмотрено несколько подходов к определению показателей эффективности управления персоналом. Отсутствие единой точки зрения по большей части связано с тем, что процесс управления персоналом возможно оценить качественно, но не количественно, а критериев оценки данного процесса - большое множество [46].

Так, согласно первому подходу, целесообразно оценивать эффективность управления персоналом по результатам производства. В таком случае показателями эффективности будут являться прибыль, затраты на рубль производимой продукции, рентабельность продаж, динамика данных показателей [47].

Сторонники второго подхода оценивают эффективность управления персоналом непосредственно по его результативности. Тогда показателями, характеризующими эффективность, будут являться производительность труда, фонд оплаты труда, удельный вес заработной платы в себестоимости, динамика данных показателей.

Третий подход основан на мнении, что эффективность управления персоналом нужно оценивать по социально-психологическим критериям.

Соответственно, показателями эффективности являются уровень квалификации персонала, коэффициент текучести кадров, затраты на социальные мероприятия, связанные с адаптацией, обучением, уровень конфликтности в коллективе, уровень удовлетворенности сотрудников материальными и моральными условиями труда, динамика данных показателей.

Таким образом, система управления персоналом представляет собой «комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы» [4]. Целью формирования эффективной системы управления персоналом является достижение запланированных результатов деятельности предприятия при рациональном использовании трудовых ресурсов с сохранением субъективного подхода к каждому сотруднику, поощряющего его развитие. Эффективность системы управления персоналом возможно оценить с точки зрения результатов производства, с точки зрения результативности работы сотрудников и с социально-психологической точки зрения.

1.2 Понятие и задачи стимулирования персонала организации

Для успешного функционирования любой организации необходима высокая результативность персонала, в том числе каждого сотрудника в отдельности. Соответственно, основной задачей процесса управления персоналом является определение возможностей каждого сотрудника и их эффективное применение. Инструментом решения данной задачи является мотивация и стимулирование персонала.

Данные понятия являются близкими по своей сути, но не тождественными. Мотивация является более широкой категорией и является процессом побуждения себя и сотрудников к эффективной работе для

достижения целей организации и личных целей, причем эти цели не должны противоречить друг другу. Мотив поведения – это своеобразный внутренний импульс, определяемый характером и внутренними качествами личности человека, побуждающий к совершению определенных действий. Внутренняя мотивация существует до тех пор, пока имеет место потребность.

Стимулирование же является процессом создания внешней мотивации со стороны субъектов управления персоналом с помощью стимулов. Стимул является внешним фактором, воздействующим на обстоятельства, изменение которых провоцирует изменение мотивации сотрудника. А.Я. Кибанов [22] определяет стимул как «побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей». «Стимулирование трудовой деятельности - это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации». И если мотивация всегда имеет положительную направленность, то стимулирование может применяться в негативном аспекте, например, в виде штрафных санкций.

Общим в этих понятиях является то, что они построены на удовлетворении потребностей сотрудников, что является их главной движущей силой. «Потребности и интересы - основополагающие понятия, раскрывающие сущность мотива трудового действия. Потребности вызывают заботу индивида о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосохранения, мобилизуют стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания» [36]. «Система потребностей, мотивов и интересов определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения» [21].

Выделяются базовые потребности (еда, воздух, сон) и вторичные, психологические (признание, успех, уважение, привязанность, власть).

Возвращаясь к понятию стимулирования, можно отметить, что в разных источниках несколько по-разному трактуется его суть. Определения понятия

стимулирования персонала, данные различными авторами, приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Определения понятия стимулирования персонала различных авторов

Автор	Определение
Аширов Д.А.	«Внешнее по отношению к персоналу управленческое воздействие, идущее от конкретного руководителя или органа управления и основывающееся, главным образом, на субъективном понимании управленческой подсистемой целесообразности содержания этого воздействия» [3].
Грачев А.П.	«Процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения» [11].
Гусарова М.С.	«Воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенным действиям» [12].
Зоткина Н.С.	«Целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего, меры трудовой активности» [17].
Кибанов А.Я.	«Стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации» [20].
Половинко В.С.	«Методы и технология, с помощью которых приводятся в действие стимулы» [35].
Родионова Е.А.	«Процесс и результат применения, приложения стимула, стимулирующего воздействия, побуждение к действию, поощрение» [38].
Шапиро С.А.	«Материальная основа мотивации персонала, реально необходимая в сегодняшних условиях, но и оно несет в себе нематериальную нагрузку, позволяющую человеку реализовать себя как личность и работника одновременно» [41].

Стимулирование является эффективным при сочетании следующих факторов:

- субъект управления обладает ресурсами, необходимыми для удовлетворения потребностей сотрудника;
- необходима личная мотивация и усилия сотрудника для получения этих ресурсов;

– выполняя трудовые обязанности потребности можно удовлетворить с наименьшими затратами, чем при любой другой деятельности.

Если получение блага не требует усилий или является чрезмерно энергозатратным, побуждения к действию не возникает. Поэтому в процессе стимулирования персонала большую роль играет оценка вероятности достижения целей и удовлетворения потребностей. «Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением» [21].

Таким образом, понимание потребностей сотрудника лежит в основе построения эффективного процесса стимулирования персонала, при котором сотрудник самостоятельно стремится к наиболее качественному и результативному выполнению своих трудовых задач.

Стимулирование персонала выполняет три основные функции, через которые, соответственно, можно определить виды системы стимулирования.

Финансовая (экономическая) функция определяет систему прямого стимулирования, то есть сотрудники замотивированы на более эффективное исполнение своих обязанностей за счет наличия в составе заработной платы окладной части и премии по результатам работы. Кроме того, она выражается в заинтересованности в улучшении финансовых результатов предприятия как источника собственного финансового благополучия.

Остальные функции определяют систему косвенного или нематериального стимулирования.

Социальная (психологическая) функция определяется признанием в коллективе, карьерным ростом, одобрением руководителя. На уровне реализации социальной функции происходит формирование различных слоев общества вследствие стремления к разному уровню доходов и степени удовлетворения материальных и нематериальных потребностей.

Нравственная (воспитательная) функция подразумевает, что в процессе трудовой деятельности сотрудник приобретает определенные нравственные качества, формирует жизненную позицию.

Как и любой управленческий процесс, стимулирование персонала должно соответствовать определенным требованиям, таким как комплексность, дифференцированность, оперативность и гибкость. «Комплексность включает в себя единство моральных и материальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом. Дифференцированность подразумевает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Оперативность и гибкость проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в коллективе» [30]. Также стимулирование должно быть системным и своевременным.

Стимулирование персонала решается посредством ряда задач [30], схематично представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные задачи стимулирования персонала

Система стимулирования персонала должна быть настолько эффективной, чтобы опережать другие предприятия в конкурентной гонке за лучших сотрудников на кадровом рынке. Это условие необходимо для выполнения задач привлечения и сохранения персонала. И если для привлечения сотрудников в организацию ключевым фактором будет

предлагаемый уровень материального вознаграждения, то на этапе сохранения сотрудников внутри организации важен помимо материального фактора и психологический фактор, то есть его моральная удовлетворенность результатами своего труда, содержание работы, наличие карьерных перспектив, психологический климат в коллективе, личные качества руководителя и прочие условия труда.

Но даже высококвалифицированных сотрудников необходимо стимулировать на достижение большей эффективности и производительности труда. И в контексте данной задачи рассматривается сопоставимость целей предприятия с целями сотрудника. В данном случае необходимо поощрение вклада сотрудника в конечные результаты деятельности организации посредством постановки перед ним соответствующих его потенциалу задач.

Чем более эффективно выстроена и отлажена система стимулирования персонала, тем более управляемым является процесс контроля расходов на его содержание.

«Система мотивации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования» [1].

Эффективность стимулирования персонала зависит от качества выполнения вышестоящих задач, а также обратной связи от руководства и ответственных за управление персоналом сотрудников по результатам работы в виде удовлетворения потребностей персонала.

Система стимулирования персонала должна учитывать особенности каждого конкретного предприятия и его персонала.

Таким образом, суть стимулирования персонала заключается в создании рабочей среды, способствующей наиболее полной реализации потенциала каждого сотрудника, его максимальной трудовой эффективности в целях удовлетворения его потребностей и достижения основных целей деятельности предприятия.

1.3 Методы и инструменты стимулирования и мотивации персонала

Современным компаниям, планирующим динамичное развитие и расширение бизнеса, необходимо обладать адаптивностью к изменяющейся внешней среде, в том числе в отношении политики управления персоналом. Одним из условий обеспечения конкурентоспособности организации является высокая квалификация персонала, его опыт и эффективность, поддержание которых достигается совершенствованием политики стимулирования персонала. Для решения данной задачи существует большое количество методов и инструментов стимулирования, максимальный эффект от которых наблюдается при комплексном применении.

«Стимулирование труда складывается из двух составляющих – материальной, которая является наиболее понятной для всех групп работников, занятых в разных сферах деятельности, и моральной, предполагающей признание личностных качеств человека» [14].

Наиболее результативной система стимулирования персонала является в том случае, если в ее основу заложены стимулы, к которым чувствительны сотрудники конкретной организации, что определяется на основе их потребностей. Зачастую руководитель создает систему стимулирования персонала на основе собственных потребностей и ценностей, что в случае их несовпадения с потребностями сотрудников не дает должного эффекта. Соответственно, целесообразным является изначальная ориентация на прием сотрудников со схожими с руководством ценностями и убеждениями. Надо отметить, что низкий уровень психологической подготовки руководителей в области управления персоналом – типичная проблема российских предприятий.

Кроме того, стимулирование может не иметь ожидаемого результата, если оно применяется несвоевременно или в недостаточном объеме.

Правильно выбранные методы и инструменты стимулирования дают шанс развить среди сотрудников стремление к работе, желаемое поведение, улучшить климат в коллективе, повысить квалификацию и эффективность.

Независимо от вида применяемых стимулов должен соблюдаться баланс затрат на применение данных инструментов и результатов, получаемых в результате применения данных инструментов.

Стимулы имеют двойственную природу, поэтому организация и сотрудник воспринимают их по-разному. Стимулы можно классифицировать следующим образом:

- по субъектам – внутренние и внешние;
- по форме – материальные и нематериальные;
- по влиянию – позитивные, нейтральные и негативные.

Внутренние стимулы генерируются самим сотрудником и стимулируют внутреннюю мотивацию. Внешние же генерируются руководителем или ответственным сотрудником. Чаще всего в качестве внешнего стимула выступает вознаграждение. Внутренние стимулы, как правило, имеют большую силу и более долгое время воздействия, нежели внешние.

Ключевыми группами методов стимулирования являются материальные (экономические, финансовые) и нематериальные (нефинансовые) методы. Материальные стимулы выражаются в денежной или вещественной форме. Нематериальные стимулы не имеют вещественной формы.

Материальные стимулы можно определить как невосполнимые для компании (выделяемые конкретному человеку независимо от статуса сотрудника) и остающиеся в собственности компании после увольнения сотрудника (предоставляемые человеку именно как сотруднику компании).

Стимулы могут выражаться в форме вознаграждений (поощрений) или наказаний (штрафов), таким образом, они могут влиять на сотрудника позитивно или негативно. Как правило, вознаграждения применяются чаще наказаний в силу того, что наказания вызывают негативные эмоции и потерю собственной ценности, а, значит, снижают эффективность труда.

Материальные методы, в свою очередь, могут быть прямыми (денежными) и косвенными (неденежными).

К инструментам прямых методов относят должностной оклад, доплаты, надбавки, стимулирующие выплаты, премии, компенсационные выплаты, индексация заработной платы. Условия получения материального вознаграждения должны быть понятны сотруднику для того, чтобы он управлял своим трудовым поведением.

К инструментам косвенных методов относят иные формы предоставления различных материальных благ - предоставление оплачиваемых отпусков и больничных, пенсионное обеспечение, страхование, путевки, билеты, имущество, скидки и льготы, оплата каких-либо расходов и другие.

Нематериальные методы включают инструменты, не имеющие денежного выражения. Применение данного вида стимулирования направлено на создание положительного морально-психологического климата в коллективе и уверенности сотрудников в ценности собственной личности и своего труда.

К морально-психологическим инструментам относятся похвала, благодарность, признание, статус, присвоение званий и наград, награждение подарками, корпоративное стимулирование, создание условий для проявления потенциала, самореализации и развития, бесплатное обучение, карьерное продвижение, формирование психологически комфортного коллектива, благоприятные условия труда, проведение соответствующих мероприятий.

Данные инструменты позволяют обеспечить мотивацию сотрудников на повышение эффективности своего труда, а также на полноценное исполнение своих обязанностей. Игнорирование данных методов стимулирования снижает эффективность системы управления персоналом.

Здесь также можно отметить, что стимулирование в форме наказаний используется с применением таких инструментов, как удержание денежных средств, депремирование, лишение льгот, замечание, выговор, увольнение.

Также в целях соблюдения сотрудниками желаемых правил применяются организационные инструменты. К ним относятся приказы, распоряжения.

«Но тем не менее, материальное стимулирование является основным фактором развития коммерческих предприятий. Именно заработная плата составляет 80-90% стимулов к высокопроизводительному труду в условиях развивающейся рыночной экономики» [28]. Как показывают исследования, именно информация о предлагаемых вознаграждениях в компании является для сотрудников определяющей при поступлении на работу, в процессе деятельности и при принятии решения об увольнении.

На основании вышеизложенного автором сформирована схема систематизации методов и инструментов стимулирования и мотивации персонала представлена на рисунке 4.

Основное требование к выбору инструментов стимулирования заключается в том, что инструменты нематериального стимулирования должны быть дополняющими инструменты материального стимулирования, которые являются основополагающими.

Оценку существующей системы стимулирования персонала целесообразно осуществлять путем проведения опросов и анкетирования, ключевой направленностью которых является удовлетворенность сотрудников текущими условиями.

Таким образом, существует достаточно широкий спектр методов и инструментов стимулирования персонала. Выбор их должен определяться особенностями конкретного предприятия. Но в целом, можно отметить, что наибольшая эффективность достигается при их комплексном применении.

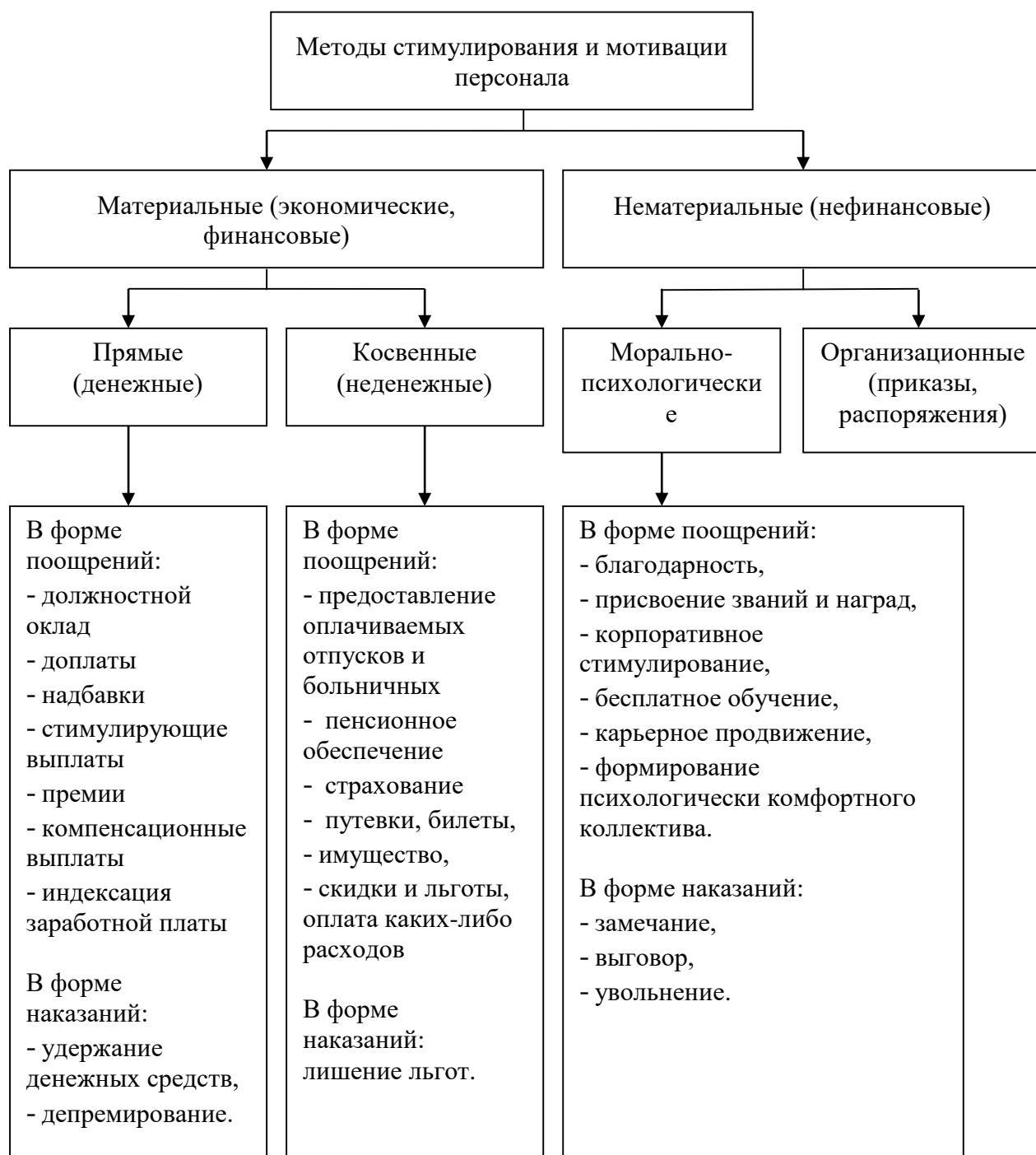


Рисунок 4 – Систематизация методов и инструментов стимулирования и мотивации персонала

Подводя итоги проведенному в первом разделе работы исследованию, можно сделать следующие выводы:

- система управления персоналом представляет собой «комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на

повышение производительности труда и качества работы» [4]. Целью формирования эффективной системы управления персоналом является достижение запланированных результатов деятельности предприятия при рациональном использовании трудовых ресурсов с сохранением субъективного подхода к каждому сотруднику, поощряющего его развитие.

Систему управления персоналом можно рассматривать с позиции входящих в нее подсистем и с позиции формирующих ее элементов.

Эффективность системы управления персоналом возможно оценить с точки зрения результатов производства, с точки зрения результативности работы сотрудников и с социально-психологической точки зрения.

– суть стимулирования персонала заключается в создании рабочей среды, способствующей наиболее полной реализации потенциала каждого сотрудника, его максимальной трудовой эффективности в целях удовлетворения его потребностей и достижения основных целей деятельности предприятия;

– существует достаточно широкий спектр методов и инструментов стимулирования персонала. Выбор их должен определяться особенностями конкретного предприятия. Но в целом, можно отметить, что наибольшая эффективность достигается при их комплексном применении.

2 Анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников в ПАО «ВымпелКом»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО «ВымпелКом»

Публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации» (ПАО «ВымпелКом») является одним из крупнейших операторов связи в России и СНГ, предоставляющим услуги связи под брендом «Билайн».

ПАО «ВымпелКом» предоставляет интегрированные услуги мобильной и фиксированной (местной, внутризонавой, международной и междугородной) телефонной связи, телематики и передачи данных в том числе доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, Wi-Fi и сети третьего и четвертого поколений.

Среди клиентов и партнеров ПАО «ВымпелКом» - частные лица, малые, средние и крупные предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи» [32]. Клиентская группа Билайна насчитывает порядка 49 млн абонентов. Входит в международную телекоммуникационную группу VEON, акции которой котируются на бирже.

«Основным видом деятельности ПАО «ВымпелКом» является предоставление услуг подвижной радиотелефонной связи, услуг связи по передаче данных, телематических услуг связи, услуг телефонной связи, услуг по предоставлению каналов связи, услуг связи для целей эфирного и кабельного вещания» [32]. Основной ОКВЭД - 61.20.1.

«Основная цель ПАО «ВымпелКом» в области устойчивого развития — использовать свою бизнес-экспертизу, силу бренда и технологические ресурсы для достижения экономического, социального и экологического прогресса и улучшения жизни людей с помощью цифровых технологий» [32].

ПАО «ВымпелКом» зарегистрировано 12.10.1992 г.

ИНН 7713076301, ОГРН 1027700166636.

Юридический адрес: 127083, город Москва, ул. 8 Марта, д. 10 стр. 14. «ПАО «ВымпелКом» имеет в своем составе обособленные подразделения, расположенные в разных регионах Российской Федерации» [32].

Среднегодовая численность персонала в 2021 году составила 24 312 человек.

Исполнительными органами являются президент Исмаилов Рашид Рустам Оглы (с 26.08.2020 г.) и генеральный директор Торбахов Александр Юрьевич (с 13.04.2020 г.).

Общество создано в соответствии с законодательством Российской Федерации и действует на основании устава.

Все действия общества совершаются в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Что касается условий среды, в которых функционирует объект исследования, можно отметить, что на деятельность ПАО «ВымпелКом» оказывают влияния последствия объявленной в 2020 году пандемии COVID-19, а также санкций и ограничения деловой активности, связанных с политической ситуацией в Украине в 2022 году. На сегодняшний день наблюдается положительная динамика деловой активности и финансовых показателей компании. Однако в связи с существенной нестабильностью экономической и политической ситуации «будущие последствия, текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов» [32].

Организационная структура предприятия представлена в приложении А на рисунке А.1.

Анализ бухгалтерской отчетности ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг. проведен посредством применения методов горизонтального и вертикального

анализа. Данные бухгалтерской отчетности за 2019-2021 гг. приведены в Приложениях Б-Ж [32].

Основные организационно-экономические показатели ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020/2019 гг.		2021/2020 гг.	
				Абс. изм	Темп прироста, %	Абс. изм	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	289 324 431	273 899 085	286 237 281	-15 425 346	94,67	12 338 196	104,50
2. Себестоимость продаж, т. р.	163 214 327	171 108 243	186 811 831	7 893 916	104,84	15 703 588	109,18
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	126 110 104	102 790 842	99 425 450	-23 319 262	81,51	-3 365 392	96,73
4. Управленческие расходы, т. р.	44 593 737	45 476 943	53 992 130	883 206	101,98	8 515 187	118,72
5. Коммерческие расходы, т. р.	24 383 998	21 056 156	20 692 258	-3 327 842	86,35	-363 898	98,27
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	57 132 369	36 257 743	24 741 062	-20 874 626	63,46	-11 516 681	68,24
7. Чистая прибыль, т. р.	17 182 508	21 447 210	3 013 649	4 264 702	124,82	-18 433 561	14,05
8. Основные средства, т. р.	238 064 865	259 407 615	326 088 001	21 342 750	108,97	66 680 386	125,70
9. Оборотные активы, т. р.	95 452 867	59 478 237	49 910 106	-35 974 630	62,31	-9 568 131	83,91
10. Численность ППП, чел.	24 849	23 259	24 312	-1 590	93,60	1 053	104,53
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	22 050 934	22 653 322	28 369 778	602 388	102,73	5 716 456	125,23
12. Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр10)	11 643,30	11 776,05	11 773,50	132,74	101,14	-2,55	99,98
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	887,40	973,96	1 166,90	86,56	109,75	192,94	119,81
14. Фондоотдача	1,22	1,06	0,88	-0,16	86,88	-0,18	83,13
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,03	4,61	5,74	1,57	151,93	1,13	124,54
16. Рентабельность продаж	19,75%	13,24%	8,64%	-0,07	67,04	-0,05	65,30
17. Рентабельность производства	24,61%	15,26%	9,46%	-0,09	62,01	-0,06	62,01
18. Затраты на руб. выручки	0,80	0,87	0,91	0,07	108,11	0,05	105,30

Показатели выручки в 2019-2021 гг. испытывают разнонаправленные колебания, однако их величина не существенна – в 2020 г. наблюдалось снижение ее величины на 5,33%, в 2021 г., напротив, рост на 4,5%. Данные изменения являются следствием нестабильности экономических условий. Преимущественную часть выручки (86%) составляет выручка от реализации услуг связи.

Показатели себестоимости за 2019 г. были скорректированы в 2020 г. на 27 153 757 т. р. Таким образом, скорректированная величина себестоимости за 2019 г. составила 163 214 327 т. р. Соответственно, фактический рост себестоимости за 2020 г. составил 7 893 916 т. р. или 4,84%, за 2021 г. - 15 703 588 т. р. или 9,18%. Преимущественную часть себестоимости составляют расходы межсетевого взаимодействия (30%), амортизация активов производственного назначения (24%) и себестоимость проданных товаров (17%).

Доля себестоимости в выручке в 2019 г. - 56%, в 2020 г. - 62%, в 2021 г. - 65%. Данный рост объясняется инвестированием в приоритетные направления развития сети передачи данных с применением технологии LTE, модернизации архитектуры сети и IT-систем.

Динамика показателей выручки и себестоимости ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 5.

Величина управленческих расходов в 2021 г. увеличилась на 18,72% преимущественно за счет увеличения фонда оплаты труда и отчислений на социальные нужды в связи с расширением штата сотрудников (прирост данной статьи составил 25,65%).

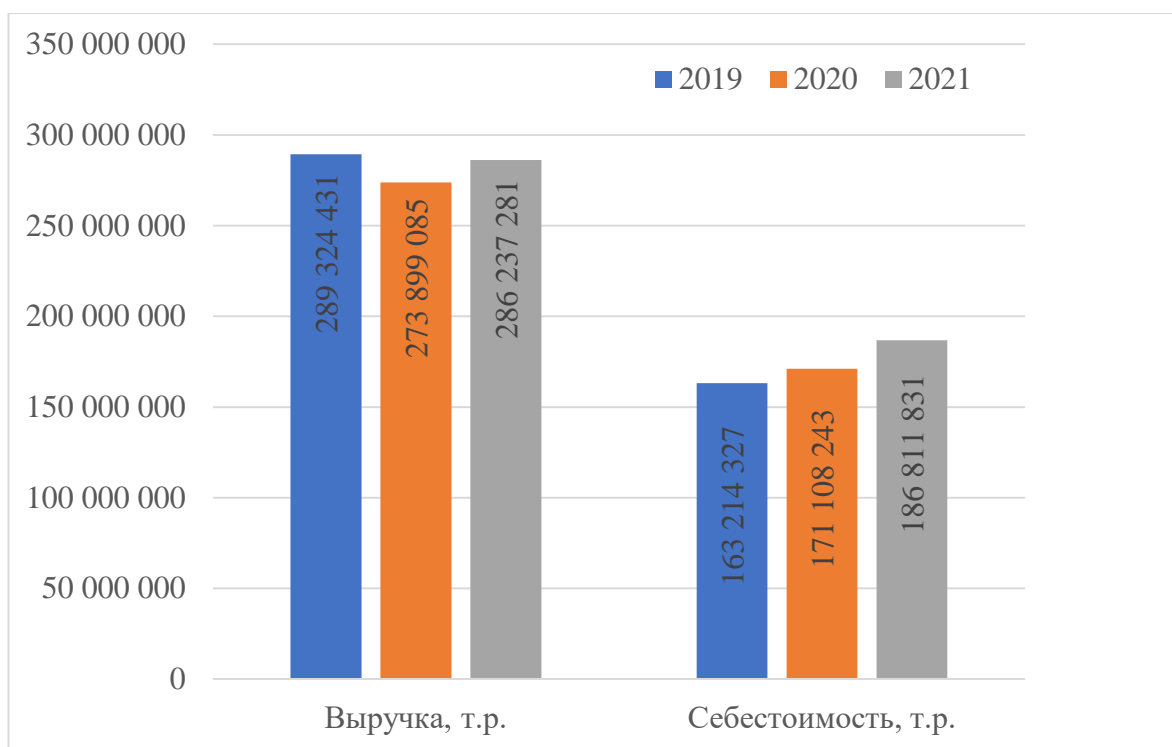


Рисунок 5 - Динамика показателей выручки и себестоимости ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг., т. р.

Величина коммерческих расходов в динамике снижается преимущественно за счет сокращения расходов на рекламу.

Прибыль от продаж, соответственно, имеет тенденцию к снижению. За 2020 г. ее величина сократилась на 20 874 626 т. р. или 36,54%, за 2021 г. на 11 516 681 т. р. или 31,76%.

Динамика чистой прибыли разнонаправленна. В 2020 г. наблюдался рост на 24,82%, а в 2021 г. – существенное снижение на 85,95%. На снижение данного показателя помимо снижения прибыли от продаж оказал влияние ряд факторов, таких как снижение величины получаемых дивидендов от участия в других организациях (ПАО «ВымпелКом» имеет долю в уставном капитале 21 организации, снижение составило 64,12%, что в абсолютном выражении составило 11 573 680 т. р.) и снижение величины прочих доходов. В соответствии с Политикой управления рисками одним из инструментов управления кредитным риском, связанным с инвестициями в дочерние общества, является формирование резерва под обесценение финансовых

вложений при наличии продолжительных убытков объекта инвестирования. В предыдущем отчетном периоде часть резерва на сумму 12 647 198 т. р. была расформирована, что нашло отражение в отчете о финансовых результатах по строке «Прочие доходы» [32]. Таким образом, совокупное изменение суммы доходов от участия в других организациях и суммы расформированного резерва сопоставимо с величиной снижения чистой прибыли.

Финансовым результатом 2021 г. стало получение прибыли в размере 3 013 649 т. р.

Динамика показателей прибыли от продажи и чистой прибыли ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 6.

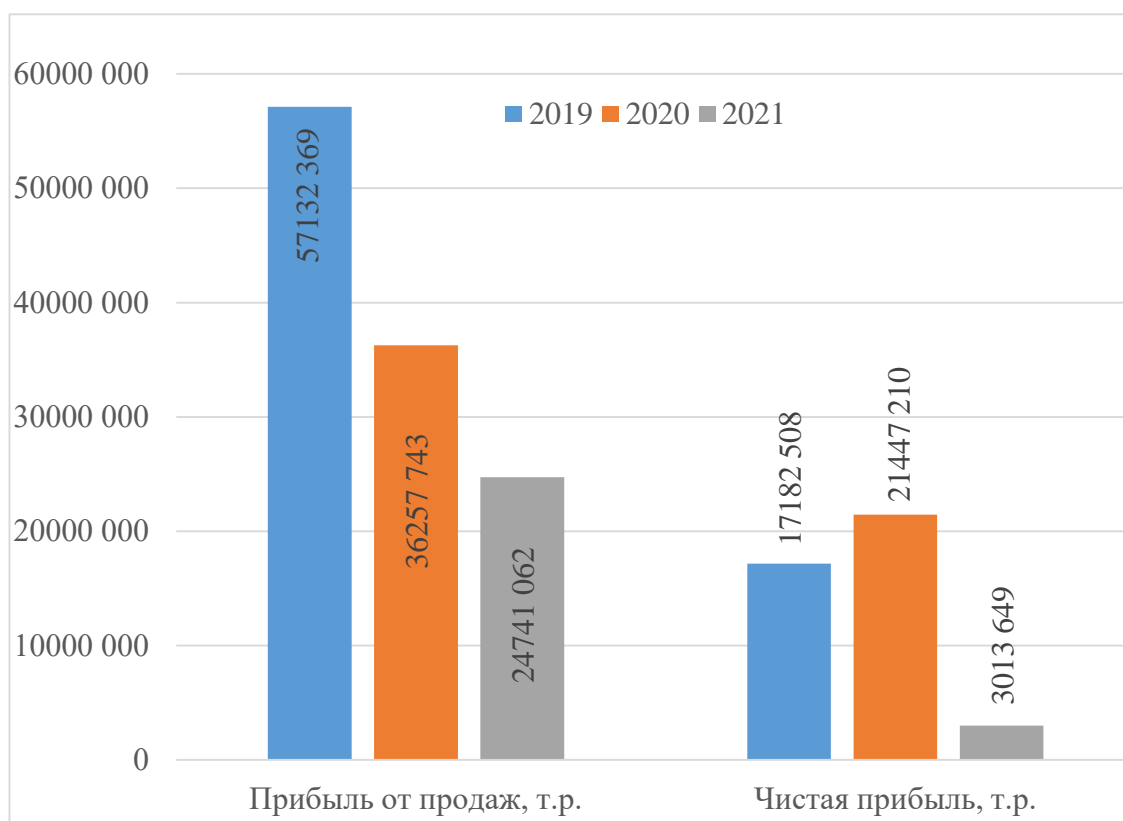


Рисунок 6 - Динамика показателей прибыли от продажи и чистой прибыли ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг., т. р.

Величина основных средств поступательно увеличивается. Прирост за 2020 г. составил 8,97%, за 2021 г. – 25,7%, что в абсолютном выражении составляет 66 680 386 т. р. Преимущественную часть приобретенного

имущества составляют активы в форме права пользования, а именно аренда позиций (объектов недвижимости для размещения оборудования связи). В составе основных средств собственное оборудование (46,91%), активы в форме праве пользования (43,87%), незавершенные капитальные вложения (3,68%).

Совокупная динамика оборотных активов за анализируемый период отрицательна – снижение за 2020 г. составило 37,69%, за 2021 г. – 16,09%. Основной составляющей данного изменения является сокращение величины краткосрочных финансовых вложений в форме погашения предоставленных займов. В пассиве данное изменение уравнивается погашением краткосрочных заемных средств.

Наглядно динамика величин основных и оборотных средств ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 7.

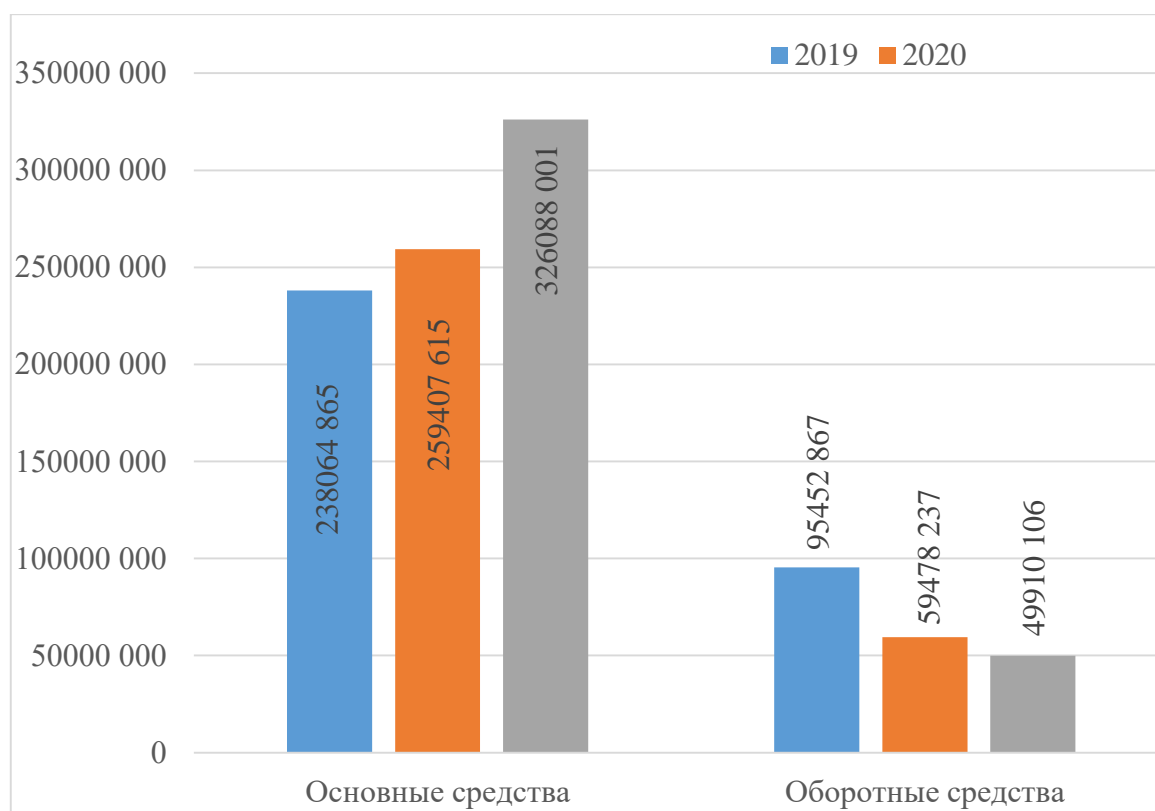


Рисунок 7 - Динамика величин основных и оборотных средств ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг., т. р.

Изменение численности персонала в анализируемом периоде колеблется в пределах 10%. За 2021 г. средняя численность составила 24 312 человек. Среднегодовая заработная плата работающего в динамике растет, что является положительной социально ориентированной характеристикой предприятия. Производительность труда при этом относительно стабильна, что свидетельствует о недостаточно эффективной организации процесса управления персоналом.

Динамика показателей, связанных с численностью персонала, представлена на рисунке 8.

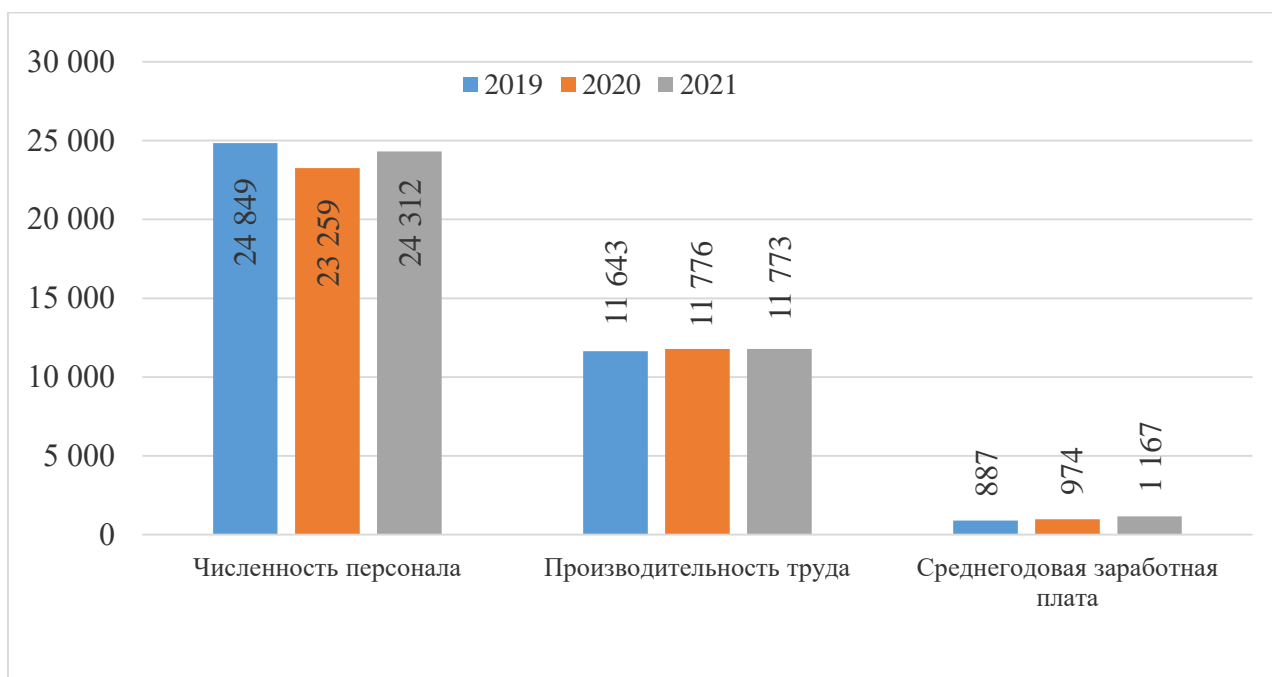


Рисунок 8 - Динамика показателей, связанных с численностью персонала, ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг., т. р.

Рентабельность продаж за анализируемый период существенно снизилась – с 19,75% в 2019 г. до 8,64% в 2021 г., что является следствием общеэкономической ситуации. Рентабельность производства демонстрирует аналогичную динамику – с 24,61% до 9,46%.

Затраты, приходящиеся на 1 рубль выручки поступательно растут – с 0,80 руб. в 2019 г. до 0,91 руб. в 2021 г.

Динамика описанных показателей представлена на рисунке 9.

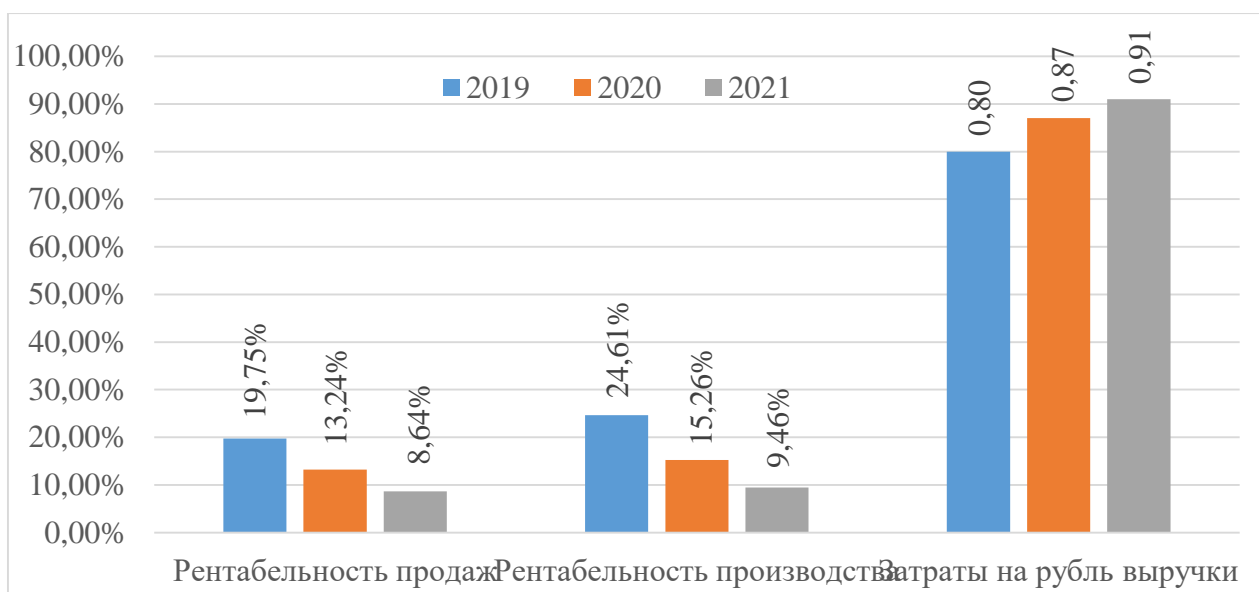


Рисунок 9 - Динамика показателей рентабельности и затрат ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг., т. р.

Таким образом, деятельность ПАО «ВымпелКом» является прибыльной. В 2021 году выручка компании практически достигла уровня докризисного 2019 года. Однако опережающий темп роста стоимости ресурсов, а также снижение прибыльности дочерних компаний, негативно сказывается на динамике финансового результата компании и показателях рентабельности.

В целом, компания придерживается разработанной стратегии развития, включающей рост удовлетворенности клиентов, сокращение их оттока, рост операционной эффективности, сохраняя при этом социальную ориентированность.

Однако невозможно обойти вниманием тот факт, что темп роста среднегодовой заработной платы работающего превышает темп роста производительности труда, что свидетельствует о недостаточно эффективной организации процесса управления персоналом.

В следующем параграфе будет проведен анализ эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе принципов стимулирования.

2.2 Анализ системы управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников

Взаимодействие компании с сотрудниками построено на соблюдении норм Трудового кодекса РФ, а также ряда внутренних положений (Положение о премировании, Политика нематериальной мотивации, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о структурных подразделениях, Положение об обучении персонала).

В целях повышения продаж и увеличения абонентской базы система материального стимулирования персонала офисов продаж построена по принципу эффективного соотношения между окладной и переменной бонусной частью. Кроме того, сотрудникам предоставляется большой перечень различных льгот и других мотивирующих инструментов. Данная система инструментов стимулирования является достаточно конкурентоспособной, что позволяет поддерживать удовлетворенность персонала, его численность на относительно стабильном уровне, а также достигать целевых показателей развития и стратегических целей компании.

Размер должностного оклада каждого сотрудника устанавливается исходя из системы грейдов – ранжированных групп должностей в соответствии с уровнем ответственности, ценности и вклада в развитие компании. Диапазон окладов в рамках одного грейда устанавливается, отталкиваясь от рыночных условий, региона функционирования и учитывая необходимость сохранения численности. Оценка результатов деятельности в целях ротации кадров в должностях производится один раз в четыре месяца с соответствующим пересмотром размеров окладов.

Переменная часть заработной платы сотрудника рассчитывается исходя из целевых плановых показателей и уровня соответствия результатов сотрудника по итогам месяца. Плановые показатели устанавливаются исходя из должностных обязанностей сотрудника, его индивидуальных задач и ключевых показателей эффективности. Такой прозрачный подход позволяет

оценивать итоги работы сотрудников объективно и справедливо. Переменная часть в виде бонуса выплачивается даже начинающим сотрудникам, которые еще не достигли каких-либо результатов.

Соотношение между окладной и переменной частями устанавливается дополнительно исходя из уровня влияния отдельного сотрудника на совокупный результат деятельности компании, то есть чем выше уровень влияния, тем больше доля бонусного вознаграждения в совокупном размере оплаты труда. Так, доля премиальной части линейных специалистов будет выше премиальной части заработной платы начальника отдела продаж или руководителя подразделения, так как расчет у первого строится исходя из личного процента от продаж, тогда как у второго – исходя из процента выполнения плана в целом по отделу или подразделению. Однако у всех сотрудников доля окладной части составляет менее 50% от совокупного размера оплаты труда, что является мотивирующим фактором для приложения больших усилий для достижения определенного результата и выполнения поставленных перед сотрудником задач.

Оценка эффективности деятельности сотрудников производится ежегодно. Сотрудники оцениваются по ключевым показателям, таким как объем продаж, охват продукции, средний чек, количество закрытых сделок, конверсия клиентов в покупателей, число повторных продаж, качество обслуживания и т.д. По итогам оценки все сотрудники получают подробную обратную связь с целью большего понимания ожиданий руководства и план мероприятий по повышению качества работы по недостаточно эффективным показателям. Самые эффективные сотрудники включаются в программу управления талантами.

Система материального стимулирования в компании построена на принципах справедливости, что позволяет финансово мотивировать сотрудников на достижение лучших результатов и поступательное повышение эффективности своего труда.

Кроме системы материального стимулирования, в компании большое внимание уделяется инструментам нематериального стимулирования. Так для каждого работника предусмотрены:

- качественное обучение и повышение квалификации, осуществляемые за счет компании;
- широкие возможности карьерного роста;
- удобство графика работы - возможность установления сменности работы исходя из потребностей сотрудника, а также возможность удаленной работы;
- комфортные условия в коллективе, отсутствие жестких рамок;
- доплаты по листам временной нетрудоспособности в зависимости от стажа работы;
- страхование по ДМС, включая стоматологию;
- отчисления в негосударственные пенсионные фонды;
- скидки на приобретение гаджетов;
- подарки в виде сувенирной продукции бренда;
- льготы на корпоративную связь и домашний интернет;
- компенсация затрат на использование личных автомобилей;
- компенсация затрат, связанных с переездом при служебной необходимости;
- проведение конкурсов;
- ежегодное чествование лучших сотрудников (доска почета).

Такой внушительный пакет мероприятий нематериального стимулирования свидетельствует о том, что компания заботится о психологическом состоянии своих сотрудников и их социальной защищенности. Это позволяет удерживать профессиональный состав относительно стабильным, без регулярного существенного оттока.

В компании реализована профсоюзная организация, реализующая комплекс социально-направленных мероприятий.

Отличительной особенностью системы стимулирования в ПАО «ВымпелКом» в сравнении с другими компаниями является применение инструмента, именуемого «профит-шеринг» (в переводе с английского «profit sharing» - распределение прибыли). Его суть заключается в распределении определенной части прибыли, оставшейся по итогам отчетного года в распоряжении компании, в равной степени между сотрудниками-участниками программы независимо от иных условий (должности, оклада и прочих; исключение составляет топ-менеджмент). Компания оставляет за собой возможность не объявлять старт программы в начале года при наличии обстоятельств, так как проведение данной программы является возможностью, но не обязанностью. Данный инструмент работает эффективно за счет того, что возникает прямая заинтересованность сотрудников в том, чтобы компания получала прибыль, а также создание у работников впечатления, что они непосредственно участвуют в бизнесе.

Таким образом, применение эффективной системы материального и нематериального стимулирования в ПАО «ВымпелКом» позволило сформировать в компании большой штат профессионалов, имеющий достойную корпоративную культуру. Однако опережающая динамика роста среднегодовой заработной платы относительно динамики производительности труда свидетельствует о наличии резервов улучшения системы управления персоналом на основе инструментов стимулирования.

С целью оценки эффективности существующей системы стимулирования сотрудников и выявления возможных направлений совершенствования было проведено исследование, основанное на тестировании группы сотрудников согласно методике «Мотивационный профиль личности», разработанной Ш. Ричи и П. Мартином. Суть данной методики заключается в том, что личности конкретного человека соответствует определенный мотивационный профиль, остающийся практически неизменным в течение всей жизни. Профиль включает 12 потребностей, ранжированных по степени значимости. С течением времени

значимость потребностей сохраняется, а уровень их удовлетворенности может изменяться. Соответственно, наиболее эффективным сотрудник является при максимально возможном удовлетворении его потребностей. Результаты исследования по каждому сотруднику представляют собой графическое отображение всех потребностей в форме значимости и удовлетворенности по каждой.

В исследовании приняло участие 18 человек, в том числе 9 мужчин и 9 женщин в возрасте от 21 до 60 лет. Тест состоит из 33 вопросов с четырьмя вариантами ответов. В рамках одного вопроса нужно распределить 11 баллов между всеми вариантами ответа. Усредненные результаты тестирования группы сотрудников представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сводные результаты тестирования сотрудников ПАО «ВымпелКом» согласно методике «Мотивационный профиль личности»

Потребность	Значимость потребности	Удовлетворенность потребностью
В высокой заработной плате и материальном вознаграждении	39	70%
В хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке	32	56%
В четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы	26	65%
В социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами	34	29%
Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности	38	15%
В завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума	34	72%
В постановке сложных целей и их достижении	21	95%
Во влиятельности и власти	28	83%
В разнообразии, переменах и стимуляции	24	79%
В креативности и открытости для новых идей	32	48%
В совершенствовании, росте и развитии как личности	30	61%
В ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе	25	53%

Таким образом, из полученных данных можно сделать вывод, что проблемным направлением в действующей системе управления персоналом является недостаточное внимание к сплоченности коллектива и взаимодействию внутри него. Общая удовлетворенность сотрудников связями с коллегами и близостью сложившихся взаимоотношений крайне низкая при достаточно высокой значимости.

По итогам анализа, проведенного во втором разделе работы, можно сделать следующие выводы:

– Анализ технико-экономических показателей ПАО «ВымпелКом» характеризует его деятельность эффективной и прибыльной. В 2021 году выручка компании практически достигла уровня докризисного 2019 года, что оценивается благоприятно. Однако опережающий темп роста стоимости ресурсов, а также снижение прибыльности дочерних компаний, что нашло отражение в резком падении доходов компании в виде дивидендов, негативно сказывается на динамике финансового результата компании и показателях рентабельности.

В целом, компания придерживается разработанной стратегии развития, включающей рост удовлетворенности клиентов, сокращение их оттока, рост операционной эффективности, сохраняя при этом социальную ориентированность.

Однако невозможно обойти вниманием тот факт, что темп роста среднегодовой заработной платы работающего превышает темп роста производительности труда, что свидетельствует о недостаточно эффективной организации процесса управления персоналом.

– Анализ системы управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников показал, что компания использует широкий спектр инструментов стимулирования, таких как система материального стимулирования, основанная на прозрачном подходе к оценке результатов; финансовая поддержка начинающих сотрудников, качественное

обучение и повышение квалификации, осуществляемые за счет компании; широкие возможности карьерного роста; удобство графика работы и другие.

Применение системы материального и нематериального стимулирования в ПАО «ВымпелКом» позволило сформировать в компании большой штат профессионалов, имеющий достойную корпоративную культуру.

Однако результаты проведенного тестирования группы сотрудников согласно методике «Мотивационный профиль личности» показали, что в действующей системе управления персоналом есть ряд проблем, в том числе недостаточное внимание к сплоченности коллектива и взаимодействию внутри него. Общая удовлетворенность сотрудников связями с коллегами и близостью сложившихся взаимоотношений крайне низкая при достаточно высокой значимости.

Данные результаты в совокупности с недостаточным ростом производительности труда в анализируемом периоде определяют необходимость определения резервов улучшения системы управления персоналом на основе инструментов стимулирования и разработки соответствующих мероприятий, направленных на оптимизацию системы управления персоналом в соответствии с выявленными потребностями сотрудников.

Систематически проблемы, выявленные в процессе анализа деятельности ПАО «ВымпелКом», представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Выявленные проблемы предприятия, причины их возникновения и возможные пути преодоления

Выявленные проблемы	Причины их возникновения	Возможные пути преодоления
Опережающий темп роста себестоимости относительно темпа роста выручки, снижение прибыли от продаж	Рост стоимости ресурсов и сдерживание роста цен на оказываемые услуги	Постепенное увеличение стоимости оказываемых услуг
Снижение чистой прибыли	Снижение прибыли от продаж, снижение прибыльности дочерних компаний	Оценка финансового положения и положения на рынке дочерних компаний. Принятие решения о ликвидации компании/принятии мер для повышения прибыльности
Опережающий темп роста среднегодовой заработной платы работающего относительно темпа роста производительности труда	Неверная стратегия применения инструментов стимулирования, недостаточное внимание к инструментам нематериального стимулирования	Корректировка системы управления персоналом на основе инструментов стимулирования
Крайне низкая общая удовлетворенность сотрудников связями с коллегами и близостью сложившихся взаимоотношений при достаточно высокой значимости	Недостаточное внимание к сплоченности коллектива и взаимодействию внутри него	Проведение стимулирующих мероприятий, направленных на повышение командности
Существующая система нематериального стимулирования не учитывает различность стимулов для разных типов сотрудников	Неверная стратегия применения инструментов стимулирования	Проведение тестирования для распределения сотрудников по группам со схожим типом мотивации. Проведение соответствующих мероприятий для каждого типа сотрудников

Таким образом, система нематериальной мотивации сотрудников ПАО «ВымпелКом» требует существенной доработки. В следующем разделе будут предложены мероприятия для совершенствования данного направления.

3 Рекомендации, направленные на повышение эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников

3.1 Мероприятия, основанные на применении инструментов стимулирования сотрудников, в целях повышения эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом»

В процессе анализа системы управления персоналом ПАО «Вымпелком» и его экономических показателей было выявлено, что руководство уделяет существенное внимание материальному стимулированию сотрудников, что выражается в ежегодном приросте средней заработной платы сотрудников. При этом показатели производительности труда практически не меняются.

В отношении нематериального стимулирования компания также применяет широкий спектр инструментов социальной поддержки персонала. Однако было отмечено, что в коллективе существуют проблемы, связанные с межличностными коммуникациями, взаимодействие между сотрудниками является сложным и не эффективным. Руководство также практически не влияет на этот процесс, качество обратной связи в текущей деятельности крайне низкое, более того, такие легкоосуществимые действия, как благодарность и похвала в словесной форме, практически не осуществляются.

Существование данной проблемы подтвердили результаты проведенного тестирования группы сотрудников согласно методике «Мотивационный профиль личности». Среди обозначенных направлений возможного развития системы мотивации персонала сотрудники отметили наибольшую напряженность в возможности установления связей с коллегами и в степени близости данных отношений, при том, что была отмечена высокая значимость данных критериев для сотрудников. Как следствие, отсутствует коллективный, командный дух, поддержка и общность среди сотрудников, и

это отражается на настроении сотрудников, восприятии ими компании и себя как части компании, качестве презентации компании и услуг потенциальным клиентам, качестве работы в целом.

Таким образом, предлагается рассмотреть возможность оптимизации применяемой системы мотивации сотрудников в части дополнения ее определенными инструментами нематериальной мотивации.

Работу по оптимизации системы управления персоналом необходимо начать с проведения тестирований для распределения сотрудников по группам со схожим типом мотивации для получения большего эффекта от внедрения мероприятий.

В.А. Спивак в пособии «Организационное поведение» описывает типологию мотивации субъекта деятельности по Лапыгину-Эйдельману:

- «инструментальный тип мотивации — отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда;
- достижительный — ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса;
- коллективистский — побудительная сила к трудовой деятельности — стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству, общению;
- интеллектуальная мотивация — ориентация на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться;
- комфортно-ориентированный — ориентация на относительно комфортные условия труда» [39].

Таким образом, для субъектов первого типа эффективными будут материальные стимулы, для субъектов второго типа — возможности карьерного продвижения, третьего — создание благоприятной атмосферы в коллективе, четвертого — возможности саморазвития и постановка нестандартных задач, пятого — улучшение условий труда.

Далее будут рассмотрены мероприятия для каждого типа мотивации, нуждающегося в нематериальных стимулах.

Так как преимущественную долю выручки формирует реализация услуг связи, можно говорить о том, что развитие компании и ее финансовые показатели находятся в прямой зависимости от эффективности деятельности сотрудников, осуществляющих продажи. Для сотрудников второго типа мотивации эффективным будет организация обучающих тренингов на ежемесячной основе по эффективным технологиям и техникам продаж, межличностным коммуникациям, командной работе, эмоциональному интеллекту в продажах, работе с возражениями, навыкам презентации, тайм-менеджменту, деловой переписке и прочим темам.

Наиболее эффективным форматом обучения будут корпоративные асинхронные онлайн-курсы с возможностью очного обсуждения с коллегами полученной информации и особенностями ее применения в текущих бизнес-процессах.

Данный инструмент возможно применять и к сотрудникам первого типа мотивации, так как существующая система материальной мотивации построена на зависимости эффективности продаж и заработной платы, являющейся ключевым стимулом для первого типа.

Для сотрудников третьего типа мотивации необходимо внедрение корпоративных мероприятий спортивной и творческой направленности на регулярной основе. Это может принимать форму организации собственных команд по футболу или волейболу и участия в городских чемпионатах, проведения творческих мастер-классов, где сотрудники могут проявить свое творческое начало, найти коллег по хобби, почувствовать общность интересов. Кроме того, возможно проведение тематических корпоративных мероприятий, на которых сотрудники смогут пообщаться в неформальной обстановке и почувствовать собственную значимость в команде. Атмосфера в коллективе является поддерживающим фактором, оказывающим непосредственное влияние на продуктивность сотрудника.

Также для данного типа мотивации важным будет являться повышение качества взаимодействия с руководством. Необходима корректировка поведенческого характера руководителей в сторону повышения лояльности и расположенности к сотрудникам, минимизации церемониально-субординационной составляющей поведения. Это может выражаться в возможности общения руководства с персоналом в неформальной обстановке; устранения межличностных барьеров; поощрения не исполнительности, а инициативы; перехода от модели «начальник-подчиненный» к модели, в которой взаимодействуют два сотрудника, объединенных общими целями развития компании, отличающихся набором профессиональных качеств и компетенций, и, как следствие, занимающих разные должности и выполняющих разные обязанности; внедрения «принципа положительной оценки выявленных недостатков». Такой подход повышает качество взаимодействия между сотрудниками и руководством, предполагает открытость в передаче информации и идей, возможность эффективного и оперативного решения проблем в текущих процессах. Персональная благодарность, произнесенная вслух лично или в присутствии коллег, отмечающая вклад сотрудника в результаты и развитие компании, также имеет большое влияние на сотрудников данного типа мотивации. В этом направлении руководителям рекомендовано прохождение обучения по прогрессивным направлениям построения и управления командой, в том числе удаленной, особенностям мотивационной коммуникации, основанным на различных психотехниках.

Для сотрудников четвертого типа мотивации возможно создание банка идей. Как показывает практика, творческий потенциал большинства сотрудников остается нереализованным вследствие недостаточной организации вовлечения сотрудников в инновационную деятельность компании. Линейные сотрудники, находящиеся на передовой, как никто другой видят несовершенства трудового процесса и сложности препятствующие развитию компании. Однако фактически, не получая отклика

и поддержки от руководства, идеи по совершенствованию текущих процессов и развитию компании зачастую не находят воплощения. Реализация банка идей под руководством специалистов по инновациям позволит сотрудникам данного типа реализовать свой потенциал в большей степени. В рамках данного направления идеи должны получать структурированную форму, план реализации, смету затрат, распределение трудовых ресурсов, необходимых для реализации. Суть работы специалистов по инновациям будет заключаться в организации взаимодействия участников процесса внедрения разработанных идей. На данную должность могут быть отобраны действующие сотрудники, уже имеющие опыт внедрения собственных идей и имеющие представление о стадиях реализации подобных проектов.

Для сотрудников пятого типа, работающих в офисе возможна организация уютных комнат отдыха, организованных в целях восполнения энергетического и трудового потенциала в течение дня – приема пищи и спортивной разминки. Для сотрудников, работающих удаленно или в розничных точках продаж, возможно создание корпоративной витрины. Ее суть заключается в обмене баллов, заработанных по результатам выполнения трудовых обязанностей, на определенные товары. Сотрудники могут участвовать в обсуждении наполняемости витрины и представленных товаров. Это могут быть товары, способствующие повышению комфорта на рабочем месте и удовлетворенности данных сотрудников – кружки, массажные накидки для рабочего кресла, тапочки, фирменная компьютерная мышь, отличная от стандартной гарнитура, ежедневники, USB-вентилятор и прочее. Для разных потребностей возможно предусмотреть наличие как товаров с корпоративной символикой, так и премиум-качества. В данном проекте могут участвовать и сотрудники других типов мотивации.

Для всех типов мотивации сотрудников, включая руководство, эффективным будет работа в штате квалифицированного проактивного психолога, задачей которого будет установление такого распределения персонала, при котором будет достигнута максимальная эффективность

использования их трудового и творческого потенциала в соответствии с типом мотивации и психологическими особенностями, а также минимальная текучесть кадров. Высокую диагностическую ценность для достижения данных целей получили такие инструменты, как многофакторный опросник качеств личности Р.Б. Кэттелла (тест 16 PF), тест определения стабильности нервных процессов МРІ Айзенка, шкала направленности субъективной оценки LOG Роттера, тест на определение стиля поведения в конфликтной ситуации Томаса, тест на коэффициент интеллекта Г.Ю. Айзенка, тест «чернильных пятен Роршаха», тест осознанного восприятия Маррея. Исследования показывают, что оптимальным является формулирование выводов о результатах диагностики по совокупности инструментов, так как использование их по отдельности снижает объективность и надежность итоговых результатов. Психолог должен быть вовлечен во все процессы и мероприятия, происходящие в компании, с целью наиболее глубокого понимания особенностей личности каждого сотрудника и установления с ним доверительных отношений. Решение выявленных проблем в текущих процессах может быть решено посредством организации психологом деловых игр, мозгового штурма.

Наглядно предлагаемые мероприятия представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Предлагаемые мероприятия, направленные на повышение эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования

Таким образом, предлагаемые мероприятия будут в разной степени эффективны для сотрудников всех типов мотивации, и, соответственно, повысят эффективность системы стимулирования персонала в целом.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Внедрение любых новшеств в коммерческой организации должно быть экономически эффективным.

Предложенные мероприятия были предоставлены на рассмотрение специалистам по персоналу и руководителю. Совместно с ними экспертным путем оценены прогнозируемые затраты на внедрение данных мероприятий.

Прогнозные затраты на реализацию мероприятий представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Прогнозные затраты на реализацию мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом»

Наименование мероприятия	Направление затрат/форма реализации мероприятия	Сумма прогнозных затрат в годовом выражении, т. р.
Проведение тестирований для распределения сотрудников по группам со схожим типом мотивации	Рассылка опросника в формате Excel для дистанционного тестирования. Обработка результатов силами штатных специалистов	-
Организация обучающих тренингов на ежемесячной основе по развитию навыков, способствующих повышению продаж	Заключение договора с профильными обучающими компаниями. Проведение дистанционных курсов	1 200
Внедрение спортивных, творческих и тематических корпоративных мероприятий на регулярной основе	Прием в штат 8 дополнительных сотрудников (из расчета по одному на Федеральный округ), в обязанности которых будет входить составление плана корпоративных мероприятий и их организация. Непосредственно организация мероприятий	4 300 33 900
Повышение качества взаимодействия с руководством	Обучение руководителей	1 200
Создание банка инновационных идей	Разработка нормативной документации. Реализация банка посредством создания и ведения данного раздела на корпоративном портале	15
Организация комнат отдыха	Выделение помещений внутри офисов. Проведение косметических ремонтных работ. Закупка мебели	4 000
Создание корпоративной витрины товаров	Реализация витрины посредством создания и ведения данного раздела на корпоративном портале. Закупка товаров	1 500
Прием в штат психологов, их постоянное взаимодействие с сотрудниками	Прием в штат 24 дополнительных сотрудников (из расчета по три на Федеральный округ). Организация дополнительных мероприятий	22 000
Итого:	-	68 115

Экспертным путем специалисты по персоналу совместно с руководством оценили повышение производительности труда сотрудников в результате внедрения предлагаемых мероприятий на уровне 7%.

Исходя из данных таблицы 3, прирост производительности труда на 7% приведет к увеличению годового объема выручки на 20 036 610 т. р.

Так как предлагаемые мероприятия направлены на стимулирование трудовой деятельности специалистов, занятых в продаже услуг, запланирован прирост затратной части по данному направлению деятельности. Соответственно, спрогнозирован прирост себестоимости исходя из прироста себестоимости услуг на 7% и коммерческих расходов исходя из прироста суммы вознаграждения за продажи на 7%.

Все прочие показатели отчета о финансовых результатах сохранены на уровне показателей 2021 г.

Планируемые затраты на финансирование учтены в составе коммерческих расходов.

Таким образом, в результате проведения предлагаемых мероприятий увеличение чистой прибыли составит 6 148 375 т. р. Рентабельность при такой динамике выручки и прибыли увеличится и составит 10,85%.

В таблице 7 представлены значения и динамика статей отчета о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом», прогнозируемые в результате предлагаемых мероприятий.

Таблица 7 - Текущие и прогнозные значения статей отчета о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом»

Показатель, т. р.	2021 г.	Прогнозное значение	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Выручка	286 237 281	306 273 891	20 036 610	107,00%
Себестоимость, в т.ч.:	186 811 831	197 604 894	10 793 063	105,78%
себестоимость услуг	154 186 621	164 979 684	10 793 063	107,00%
себестоимость товаров	32 625 210	32 625 210	0	100,00%
Валовая прибыль	99 425 450	108 668 996	9 243 546	109,30%

Продолжение таблицы 7

Показатель, т. р.	2021 г.	Прогнозное значение	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Коммерческие расходы, в т.ч.:	20 692 258	21 436 590	744 332	103,60%
вознаграждение за продажи	9 660 246	10 336 463	676 217	107,00%
прочие коммерческие расходы	11 032 012	11 100 127	68 115	100,62%
Прибыль от продаж	24 741 062	33 240 276	8 499 214	134,35%
Прибыль до налогообложения	3 963 658	12 462 872	8 499 214	314,43%
Чистая прибыль	3 013 649	9 162 024	6 148 375	304,02%
Рентабельность продаж	8,64%	10,85%	2,21%	-

Наглядно динамика данных показателей отчета о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» в результате предложенных мероприятий представлена на рисунке 11.

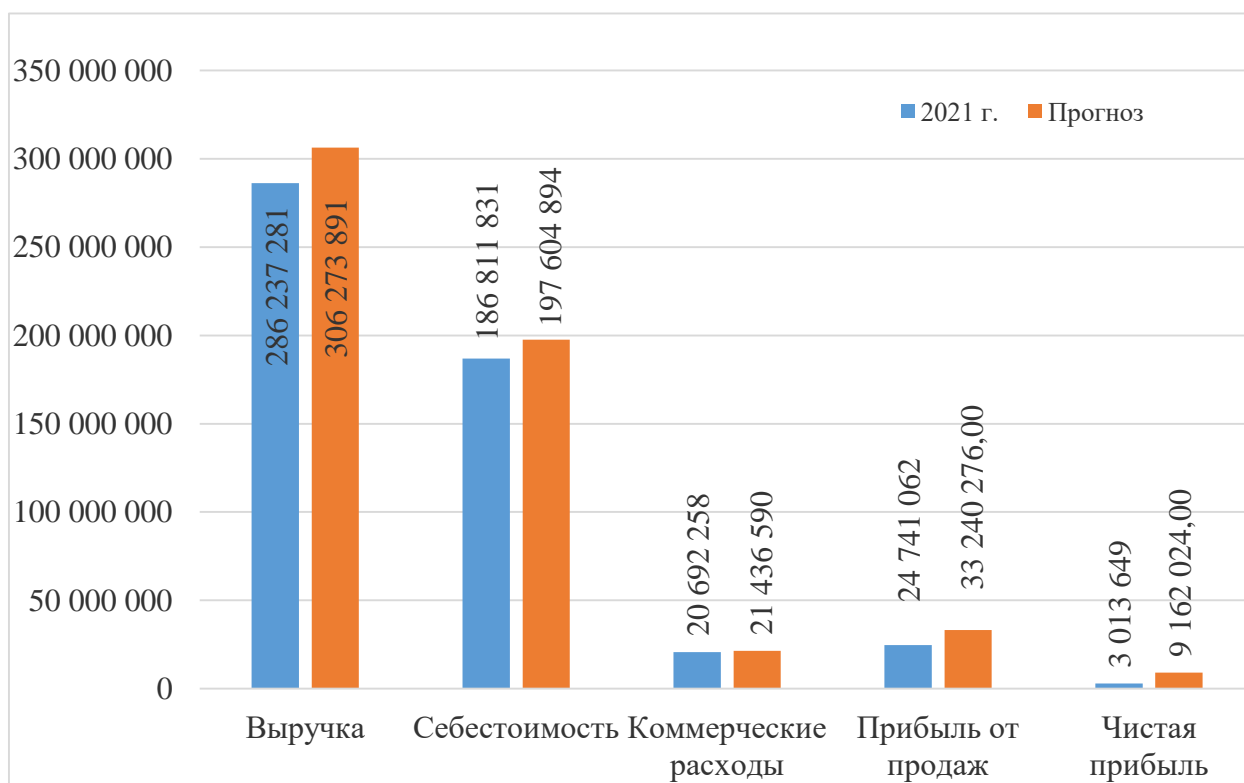


Рисунок 11 - Динамика показателей отчета о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» в результате предложенных мероприятий, т. р.

Анализируя данные таблицы 7, можно сделать выводы о том, что проведение предложенных мероприятий произведет положительный эффект на удовлетворенность сотрудников своей трудовой деятельностью и условиями труда, их мотивацию, вовлеченность и производительность, что в свою очередь, благоприятно отразится на динамике финансовых показателей предприятия, его имидже и деятельности в целом.

По итогам третьего раздела работы можно сделать следующие выводы:

С целью корректировки выявленных проблемных зон в управлении персоналом на основе применения инструментов стимулирования были предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы нематериальной мотивации, а именно:

- проведение тестирований для распределения сотрудников по группам со схожим типом мотивации;
- организация обучающих тренингов на ежемесячной основе по развитию навыков, способствующих повышению продаж;
- внедрение спортивных, творческих и тематических корпоративных мероприятий на регулярной основе;
- повышение качества взаимодействия с руководством;
- создание банка инновационных идей;
- организация комнат отдыха;
- создание корпоративной витрины товаров;
- прием в штат психологов, их постоянное взаимодействие с сотрудниками.

Внедрение предлагаемых мероприятий позволит устранить выявленные проблемные зоны, повысить удовлетворенность сотрудников своей трудовой деятельностью и условиями труда, их мотивацию, вовлеченность и производительность. В отношении финансовых показателей компании проведение обозначенных мероприятий позволит увеличить показатели выручки на 7%, чистой прибыли в 3 раза, рентабельности продаж на 2,21%, что свидетельствует об их эффективности.

Заключение

В первом разделе работы рассмотрены экономическая сущность системы управления персоналом, характеризующие ее эффективность показатели, понятие, задачи, методы и инструменты стимулирования и мотивации персонала.

Система управления персоналом представляет собой «комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы» [4]. Целью формирования эффективной системы управления персоналом является достижение запланированных результатов деятельности предприятия при рациональном использовании трудовых ресурсов с сохранением субъективного подхода к каждому сотруднику, поощряющего его развитие.

Эффективность системы управления персоналом возможно оценить с точки зрения результатов производства, с точки зрения результативности работы сотрудников и с социально-психологической точки зрения.

Суть стимулирования персонала заключается в создании рабочей среды, способствующей наиболее полной реализации потенциала каждого сотрудника, его максимальной трудовой эффективности в целях удовлетворения его потребностей и достижения целей предприятия.

Существует достаточно широкий спектр методов и инструментов стимулирования персонала. Выбор их должен определяться особенностями конкретного предприятия. Но в целом, можно отметить, что наибольшая эффективность достигается при их комплексном применении.

Во втором разделе работы рассмотрена система управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников, а также приведена технико-экономическая характеристика организации.

Анализ технико-экономических показателей ПАО «ВымпелКом» характеризует его деятельность эффективной и прибыльной. В 2021 году

выручка компании практически достигла уровня докризисного 2019 года, что оценивается благоприятно. Однако опережающий темп роста стоимости ресурсов, а также снижение прибыльности дочерних компаний, что нашло отражение в резком падении доходов в виде дивидендов, негативно сказывается на динамике чистой прибыли и показателях рентабельности.

В целом, компания придерживается разработанной стратегии развития, включающей рост удовлетворенности клиентов, сокращение их оттока, рост операционной эффективности, сохраняя при этом социальную ориентированность. Однако невозможно обойти вниманием тот факт, что темп роста среднегодовой заработной платы работающего превышает темп роста производительности труда, что свидетельствует о недостаточно эффективной организации процесса управления персоналом.

Анализ системы управления персоналом ПАО «ВымпелКом» на основе инструментов стимулирования сотрудников показал, что компания использует широкий спектр инструментов стимулирования, таких как система материального стимулирования, основанная на прозрачном подходе к оценке результатов; финансовая поддержка начинающих сотрудников, качественное обучение и повышение квалификации, осуществляемые за счет компании; широкие возможности карьерного роста; удобство графика работы и другие.

Применение системы материального и нематериального стимулирования в ПАО «ВымпелКом» позволило сформировать в компании большой штат профессионалов, имеющий достойную корпоративную культуру. Однако результаты проведенного тестирования группы сотрудников показали, что в действующей системе управления персоналом есть ряд проблем, в том числе недостаточное внимание к сплоченности коллектива и взаимодействию внутри него. Общая удовлетворенность сотрудников связями с коллегами и близостью сложившихся взаимоотношений крайне низкая при достаточно высокой значимости.

Данные результаты в совокупности с недостаточным ростом производительности труда в анализируемом периоде определяют

необходимость определения резервов улучшения системы управления персоналом на основе инструментов стимулирования и разработки соответствующих мероприятий, направленных на оптимизацию системы управления персоналом в соответствии с выявленными потребностями сотрудников.

В третьем разделе работы рассмотрены мероприятия, направленные на повышение эффективности управления персоналом ПАО «ВымпелКом» посредством применения инструментов стимулирования, а именно:

- проведение тестирований для распределения сотрудников по группам со схожим типом мотивации;
- организация обучающих тренингов на ежемесячной основе по развитию навыков, способствующих повышению продаж;
- внедрение спортивных, творческих и тематических корпоративных мероприятий на регулярной основе;
- повышение качества взаимодействия с руководством;
- создание банка инновационных идей;
- организация комнат отдыха;
- создание корпоративной витрины товаров;
- прием в штат психологов, их постоянное взаимодействие с сотрудниками.

Внедрение предлагаемых мероприятий позволит устранить выявленные проблемные зоны, повысить удовлетворенность сотрудников своей трудовой деятельностью и условиями труда, их мотивацию, вовлеченность и производительность. В отношении финансовых показателей компании проведение обозначенных мероприятий позволит увеличить показатели выручки на 7%, чистой прибыли в 3 раза, рентабельности продаж на 2,21%, что свидетельствует об их эффективности.

Таким образом, цель и задачи, поставленные в начале работы, достигнуты.

Список используемой литературы

1. Арутюнов В.В., Волынский И.В. Управление персоналом: учебное пособие. Ростов-на-Дону, 2017. 448 с.
2. Архипова Ю.А., Зыкова К.С. Организация рабочих мест и ее роль на предприятии // Молодой ученый. 2017. №23. С. 460-462.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом. М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2018. 136 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управление персоналом: учебник. К.: Центр учебной литературы, 2019. 468 с.
5. Батырева А.А. Психология управления персоналом на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 5. С. 29-34.
6. Блинов А.В. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации // Экономист. 2019. №3. С. 25-32.
7. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир. 2020. 895 с.
8. Варданын И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 1. С. 129-132.
9. Вукович Г.Г. Совершенствование модели управления процессом экономической диагностики // Экономика устойчивого развития. 2019. № 9. С. 53–57
10. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. М.: ИНФРА- М. 2018. 282 с
11. Грачев А.П. Система мотивации и стимулирования труда работников страховых компаний: диссертация кандидата экономических наук. Москва, 2017. 208 с.

12. Гусарова М.С., Решетникова И.Г. Управление персоналом: учебное пособие. Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. 212 с.
13. Гуськова Н.Д., Краковская И.Н. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 212 с.
14. Данилова И.С., Чепурнова Ю.М. Совершенствование системы стимулирования труда персонала // Молодой ученый. 2019. №11. С. 691-702.
15. Дороффенко В.В., Комар Ю.М., Комар С.Ю., Токарева В.И. Управление персоналом. Графическое моделирование: учебно-методическое пособие. Донецк: ДонДУУ. 2018. 266 с.
16. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс. 2018. 286 с.
17. Зоткина Н.С. Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности. Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2018. 175 с.
18. Ипполитова М.В. Модели управления персоналом: особенности, достоинства, недостатки // Вопросы науки и образования. 2018. №15 (27). С. 57-60.
19. Карякин А.М. Управление персоналом: учебное пособие. 3-я редакция. Иваново: ИГЭУ, 2018. 412 с.
20. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. М.: ИНФРА-М, 2019. 524 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2021. 440 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 695 с.
23. Кожевникова Т.Ю. Мотивация как она есть. М.: Бомбора, 2019. 288 с.

24. Комаров Е.И. Стимулирование и эффективное использование в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2018. № 1. С. 38–41.
25. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. 2018. №9. С. 74–84.
26. Крамаренко В.И. Управление персоналом фирмы: учебное пособие. К.: ПУЛ, 2019. 272 с.
27. Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П. Управление персоналом: учебное пособие. К.: Кондор, 2019. 296 с.
28. Леонтьев В.Г. Мотивация и психологические механизмы ее формирования. Новосибирск: Новосибирский полиграфкомбинат, 2018. 264 с.
29. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 482 с.
30. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Академический проект Трикста, 2019. 464 с.
31. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 431 с.
32. Официальный сайт ПАО «ВымпелКом» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.beeline.ru/> (дата обращения 11.03.2022 г.).
33. Павлов Н.И. Основы управления персоналом в современных организациях: учебное пособие. М.: Высшая школа, 2018. 239 с.
34. Петренко Р.Н. Совершенствование стратегического управления персоналом предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №2-2 (60). С. 87-89.
35. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография. М.: Информ-знание, 2017. 484 с.

36. Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Методы и средства оперативной мотивации персонала в практической деятельности менеджера // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. №2. С. 128-135.
37. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для академического бакалавриата, 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 284 с.
38. Родионова Е.А. Психология стимулирования персонала. М.: Гуманитарный Центр, 2020. 276 с.
39. Спивак В.А. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 207 с.
40. Шалаева К.К. Совершенствование системы управления персоналом // Human Progress. 2017. №12. С.4.
41. Шапиро С.А. Организационное поведение: учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2019. 446 с.
42. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. М.: ГроссМедиа, 2018. 532 с.
43. Cecile Gauche, Leon T. de Beer, Lizelle Brink / Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees // SA Journal of Human Resource Management, WorkWell Research Unit, North-West University. 2017. Vol. 15. P. 3-4.
44. Hendry C., Pettigrew A. The practice of strategic human resource management // Personnel Review. 2019. Vol. 15. № 5. P. 3-8.
45. Jonson G. Managing strategic change strategy, culture and action // Long Range Planning, 2018. Vol. 25. №1. P. 28-36.
46. Kanpur R. The Principles of Human Resource Management // Human-Intelligent Systems Integration. 2020.
47. Mazzarol T. Small Firms and Human Resources // Small Business Management. 2020.

Приложение А

Организационная структура ПАО «ВымпелКом»



Рисунок А.1 - Организационная структура ПАО «ВымпелКом»

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2021 г.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ВЫМПЕЛ-КОММУНИКАЦИИ»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для целей передачи голоса

Форма по ОКУД	07/0001
Дата (число, месяц, год)	31/12/2021
по ОКТО	1753/354
ИНН	770305103
по ОКВЭД.2	61.20.1
по ОКФС/ОКФС.С	123/4723
по ОКЕИ	384

Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное общество/ Собственность иностранных юридических лиц
Единица измерения: тыс. руб.
Местонахождение (адрес) 127063, Российская Федерация, Москва, г. Москва, ул. 8 Марта вл.10, 14.,
Бухгалтерская отчетность подпадает под обязательному аудиту Р ДА П НЕТ
Наименование аудиторской организации Акционерное общество «ПрайвентерауэКурерс Аудит»
Идентификационный номер налогоплательщика-аудиторской организации
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации

ИНН 770305103
ОГРН 1027700146201

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.1	Нематериальные активы	1110	1 837 879	1 006 787	1 032 553
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные немонетарные активы	1130	-	-	-
	Материальные немонетарные активы	1140	-	-	-
3.2, 3.3	Основные средства	1150	326 088 001	289 407 615	238 084 885
3.2	Доходные вложения в материальные ценности	1160	2 818 258	2 368 178	1 888 503
3.4	Финансовые вложения	1170	50 287 804	58 812 026	59 880 506
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
3.7	Прочие внеоборотные активы	1190	35 792 866	32 454 020	27 434 851
	Итого по разделу I	1100	416 824 848	384 018 606	327 951 079
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.5	Запасы	1210	7 787 679	7 017 166	10 047 533
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	6 145 480	5 986 072	5 036 190
3.6	Дебиторская задолженность	1230	21 887 130	19 456 407	21 732 330
3.4	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	13 884 298	39 331 157
3.9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 581 234	4 528 063	10 877 758
3.7	Прочие оборотные активы	1260	9 533 604	8 483 331	8 427 899
3.8	Долгосрочные активы к продаже	1261	29 527	-	-
	Итого по разделу II	1200	49 910 108	59 478 237	85 452 867
	БАЛАНС	1800	466 734 954	413 496 843	423 363 945

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3.10	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	289	289	289
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
3.10	Переоценки внеоборотных активов	1340	312 726	497 102	507 683
3.10	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	18 428 884	18 428 884	18 428 884
3.10	Резервный капитал	1360	43	43	43
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	34 928 819	47 474 045	48 015 694
	Итого по разделу III	1300	53 050 541	68 403 343	66 952 783
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.11	Земельные средства	1410	181 802 099	144 860 099	167 267 823
3.15	Отложенные налоговые обязательства	1420	6 715 322	7 182 698	4 871 422
3.24	Оценочные обязательства	1430	2 478 021	3 120 812	5 228 604
3.13	Прочие обязательства	1450	131 532 866	72 864 238	65 185 097
	Доходы будущих периодов	1461	-	175	-
	Итого по разделу IV	1400	302 530 048	227 827 855	242 559 946
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.11	Земельные средства	1510	881 638	20 577 016	24 180 732
3.12	Кредитная задолженность	1520	89 773 356	83 823 791	75 339 099
	Доходы будущих периодов	1530	279	305	3 232
3.24	Оценочные обязательства	1540	7 542 176	4 802 425	4 195 890
3.13	Прочие обязательства	1550	12 886 816	10 383 308	11 519 383
	Итого по разделу V	1500	111 154 365	119 266 845	115 841 236
	БАЛАНС	1700	466 734 954	413 496 843	423 363 945

Генеральный директор  Торбахов А.Ю.

29 марта 2022 г.

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2021 г.

Приложение В

Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2020 г.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.

Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ВЫМПЕЛ-КОММУНИКАЦИИ»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для целей передачи голоса

Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное общество/
Собственность иностранных юридических лиц

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 127083, Российская Федерация, г. Москва, ул. В. Марта, 10, стр. 14

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ПАО «Г» лет

Наименование аудиторской организации Акционерное общество «Тройной германский аудит»

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации

Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации

Коды	
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31/12/2020
по ОКПО	17337354
ИНН	7713078301
по ОКВЭД 2	61.20.1
по ОКПН/ОКОС	1 22 47/23
по ОКВН	384

ИНН	770601102
ОГРН	1027700146431

Пояс- ния	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.1	Нематериальные активы	1110	1 009 767	1 032 553	594 813
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные немонетарные активы	1130	-	-	-
	Материальные немонетарные активы	1140	-	-	-
3.2, 3.3	Основные средства	1150	259 407 615	238 064 860	154 136 600
	Долговые вложения в материальные ценности	1160	2 388 178	1 688 503	1 285 993
3.4	Финансовые вложения	1170	68 812 026	69 680 506	68 397 881
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	4 002 380
3.7	Прочие внеоборотные активы	1190	32 404 000	27 434 651	25 364 610
	Итого по разделу I	1100	354 018 566	327 991 578	253 782 586
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.5	Запасы	1210	7 017 158	10 047 533	8 768 475
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 996 072	5 036 190	4 030 338
3.6	Дебиторская задолженность	1230	19 459 407	21 732 330	20 206 209
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	13 984 208	39 331 157	25 629 039
3.8	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 608 063	10 877 758	9 048 257
3.7	Прочие оборотные активы	1260	8 483 331	8 427 899	11 306 067
3.9	Долгосрочные активы к продаже	1270	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	58 478 237	86 452 667	78 986 376
	БАЛАНС	1600	413 496 843	423 363 945	332 763 342

Пояс- ния	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3.10	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	289	289	289
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
3.10	Пересчета внеоборотных активов	1340	497 102	507 663	528 584
3.10	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	18 428 864	18 428 864	18 428 864
3.10	Резервный капитал	1360	43	43	43
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	47 474 045	45 015 604	36 170 738
	Итого по разделу III	1300	68 400 343	64 052 783	65 128 518
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.11	Заемные средства	1410	144 890 699	167 267 823	186 825 316
3.15	Отложенные налоговые обязательства	1420	7 182 696	4 571 422	-
3.23	Сценарные обязательства	1430	3 130 812	5 224 804	3 348 106
3.13	Прочие обязательства	1450	72 864 083	65 195 097	2 262 657
	Доходы будущих периодов	1460	178	-	-
	Итого по разделу IV	1400	227 827 855	242 559 946	192 405 979
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.11	Заемные средства	1510	20 577 018	24 190 732	14 231 942
3.12	Кредиторская задолженность	1520	83 823 791	75 336 969	52 208 600
	Доходы будущих периодов	1530	305	5 232	10 345
3.23	Сценарные обязательства	1540	4 502 425	4 795 060	4 745 169
3.13	Прочие обязательства	1550	10 365 398	11 519 383	13 952 599
	Итого по разделу V	1500	119 268 845	115 841 236	85 148 645
	БАЛАНС	1700	413 496 843	423 363 945	332 763 342

Руководитель  Торбыхов А.Ю.

28 марта 2021 г.

Рисунок В.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2020 г.

Приложение Г

Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2019 г.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2019 г.

<p>Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ВЫМПЕЛ-КОММУНИКАЦИИ"</p> <p>Идентификационный номер налогоплательщика Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для целей передачи голоса</p> <p>Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное общество / Собственность иностранных юридических лиц</p> <p>Единица измерения: тыс. руб.</p> <p>Местонахождение (адрес): 127083, Российская Федерация, г. Москва, ул. 8 Марта, 10, стр. 14</p> <p>Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту - ДА</p> <p>Наименование аудиторской организации АО "БДО ЮНИКОН"</p> <p>Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации</p> <p>Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации</p>	<p>Форма по ОКУД Дата (число, месяц, год)</p> <p>по ОКПО</p> <p>ИНН</p> <p>по ОКВЭД 2</p> <p>по ОКОНЕ по ОКФС по ОКЕИ</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">КОДЫ</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0710001</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">31.12.2019</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">17337364</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7713076301</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">61.20.1</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">12247 / 23</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">384</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">ИНН</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7716021332</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">ОГРН</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1037739271701</td></tr> </table>	КОДЫ	0710001	31.12.2019	17337364	7713076301	61.20.1	12247 / 23	384	ИНН	7716021332	ОГРН	1037739271701
КОДЫ														
0710001														
31.12.2019														
17337364														
7713076301														
61.20.1														
12247 / 23														
384														
ИНН														
7716021332														
ОГРН														
1037739271701														

Позиция	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
7.3	Нематериальные активы	1110	1 032 553	594 813	546 276
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
7.1	Основные средства	1150	238 064 865	154 136 800	152 616 436
7.2	Доходные вложения в материальные ценности	1160	1 688 503	1 285 993	681 140
7.6	Финансовые вложения	1170	56 275 692	68 397 861	91 328 351
7.11	Отложенные налоговые активы	1180	8 124 348	17 302 952	9 391 828
7.7	Прочие внеоборотные активы	1190	27 434 651	25 364 610	27 071 827
	Итого по разделу I	1100	332 620 612	267 083 029	281 635 858
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
7.4	Запасы	1210	10 047 533	8 758 475	3 321 223
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 036 190	4 030 338	1 366 181
7.9	Дебиторская задолженность	1230	16 394 127	16 503 409	16 433 735
7.6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	42 735 971	25 629 039	49 872 516
7.5	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	10 877 758	9 048 257	9 596 073
7.7	Прочие оборотные активы	1260	13 766 102	15 010 856	28 605 819
	Итого по разделу II	1200	98 857 681	78 980 376	109 195 547
	БАЛАНС	1600	431 478 293	346 063 405	390 831 405

Рисунок Г.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2019 г.

Продолжение Приложения Г

Форма 0710001 с. 2

Показатель	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
7.8	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	289	289	289
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	507 663	528 584	546 784
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	18 428 864	18 428 864	18 428 864
	Резервный капитал	1360	43	43	43
7.8	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	46 015 904	36 170 738	74 270 800
7.8	Итого по разделу III	1300	64 952 763	55 128 518	93 246 780
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
7.10	Заемные средства	1410	167 267 823	186 825 316	198 483 139
7.11	Отложенные налоговые обязательства	1420	12 995 770	13 300 063	14 230 308
7.14	Оценочные обязательства	1430	5 225 604	3 398 106	3 438 274
7.7	Прочие обязательства	1450	65 195 097	2 262 557	2 169 044
	Итого по разделу IV	1400	250 684 294	205 786 042	218 320 765
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
7.10	Заемные средства	1510	24 180 732	14 231 942	31 429 996
7.9	Кредиторская задолженность	1520	74 873 942	50 837 433	29 500 826
	Доходы будущих периодов	1530	5 232	10 345	28 169
7.14	Оценочные обязательства	1540	4 795 890	4 745 159	4 098 722
7.7	Прочие обязательства	1550	11 985 440	15 323 966	14 206 147
	Итого по разделу V	1500	115 841 236	85 148 845	79 263 860
	БАЛАНС	1700	431 478 293	346 063 405	390 831 405

Руководитель  Лацанич Василь
(расшифровка подписи)

"27" марта 2020 г.

Рисунок Г.2 – Бухгалтерский баланс ПАО «ВымпелКом» на 31.12.2019 г

Приложение Д

Отчет о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» за 2021 г.

Отчет о финансовых результатах за 2021 г.

Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ВЫМПЕЛ-КОММУНИКАЦИИ»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для целей передачи голоса
Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное общество/
Собственность иностранных юридических лиц
Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД 2
по ОКФС/ОКОФС
по ОКЕИ

Коды	
0710002	
31/12/2021	
17337364	
7713078301	
61.20.1	
1 22 47/23	
384	

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
			4	5
1	2	3		
3.16	Выручка	2110	286 237 281	273 899 065
3.17	Себестоимость продаж	2120	(186 811 831)	(171 108 243)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	99 425 450	102 790 842
3.17	Коммерческие расходы	2210	(20 892 258)	(21 056 156)
3.17	Управленческие расходы	2220	(53 992 130)	(45 476 845)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	24 741 062	36 257 743
3.18	Доходы от участия в других организациях	2310	6 478 528	16 082 208
3.19	Проценты к получению	2320	1 490 011	1 768 830
3.20	Проценты к уплате	2330	(19 893 825)	(22 121 232)
3.21	Прочие доходы	2340	2 358 103	17 300 458
3.21	Прочие расходы	2350	(11 110 219)	(24 662 667)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 963 658	26 595 348
3.15	Налог на прибыль	2410	(141 735)	(4 823 337)
	в том числе			
	Текущий налог на прибыль	2411	(546 428)	(2 514 252)
	Отложенный налог на прибыль	2412	404 694	(2 311 085)
	Прочее	2460	(808 274)	(322 789)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 013 649	21 447 210

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
			4	5
1	2	3		
	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	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	3 013 649	21 447 210
	СПРАВочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Генеральный директор  Торбaxов А.Ю.

29 марта 2022 г.

Приложение Е

Отчет о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» за 2020 г.

Отчет о финансовых результатах за 2020 г.

Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ВЫМПЕЛ-КОММУНИКАЦИИ"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для целей передачи голоса
Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное общество/ Собственность иностранных юридических лиц
Единица измерения: тыс. руб.

Коды	
форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31/12/2020
по ОКПО	17337364
ИНН	7713076301
по ОКВЭД 2	61.20.1
по ОКОПФ/ОКОС	1 22 47/ 23
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
3.16	Выручка	2110	273 899 085	289 324 431
3.17	Себестоимость продаж	2120	(171 108 243)	(183 214 327)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	102 790 842	126 110 104
3.17	Коммерческие расходы	2210	(21 056 166)	(24 383 998)
3.17	Управленческие расходы	2220	(45 476 943)	(44 593 737)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	36 257 743	57 132 369
3.18	Доходы от участия в других организациях	2310	18 052 206	20 207 255
3.19	Проценты к получению	2320	1 768 630	2 120 388
3.20	Проценты к уплате	2330	(22 121 232)	(25 725 394)
3.21	Прочие доходы	2340	17 300 456	18 738 950
3.21	Прочие расходы	2350	(24 662 657)	(34 788 673)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	26 595 346	37 684 893
3.15	Налог на прибыль	2410	(4 825 337)	(16 091 922)
	в том числе			
	Текущий налог на прибыль	2411	(2 514 252)	(7 378 008)
	Отложенный налог на прибыль	2412	(2 311 085)	(8 713 914)
	Прочее	2460	(322 798)	(4 410 463)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	21 447 210	17 182 508

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
	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	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	21 447 210	17 182 508
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель  Торбахов А.Ю.

26 марта 2021 г.

Рисунок Е.1 – Отчет о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» за 2020

Приложение Ж

Отчет о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» за 2019 г.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2019 год

Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ВЫМПЕЛ-КОММУНИКАЦИИ" Идентификационный номер налогоплательщика Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для целей передачи голоса Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное общество / Собственность иностранных юридических лиц Единица измерения: тыс. руб.	Форма по ОКУД Дата (число, месяц, год) по ОКТО ИНН по ОКВЭД 2 по ОКФС ЮФСС по ОКЕИ	КОДЫ 0710002 31.12.2019 17337364 7713076301 61.20.1 12247 / 23 384
--	---	---

Положе- ния	Наименование показателя	Код строки	За 2019 год	За 2018 год
1	2	3	4	5
7.12	Выручка	2110	289 324 431	289 702 490
7.12	Себестоимость продаж	2120	(136 060 570)	(142 784 235)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	153 263 861	146 918 255
7.12	Коммерческие расходы	2210	(17 305 694)	(19 638 677)
7.12	Управленческие расходы	2220	(78 825 798)	(84 443 502)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	57 132 369	42 836 076
7.12	Доходы от участия в других организациях	2310	20 207 255	9 985 340
7.12	Проценты к получению	2320	2 092 528	3 513 737
7.12	Проценты к уплате	2330	(19 059 092)	(19 597 964)
7.12	Прочие доходы	2340	18 738 950	8 853 124
7.12	Прочие расходы	2350	(41 427 117)	(47 601 538)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	37 684 893	(2 011 225)
7.12	Текущий налог на прибыль	2410	(7 378 008)	(8 898 283)
7.12	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	642 573	945 977
7.12	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	511 031	1 009 810
7.12	Изменение отложенных налоговых активов	2450	2 906 559	9 402 397
7.12	Прочее	2460	(16 541 967)	(1 619 114)
7.12	Чистая прибыль (убыток)	2400	17 182 508	(2 116 415)
	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	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	17 182 508	(2 116 415)
	СПРАВОЧНО			
7.12	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
7.12	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____



(подпись)

Лацанич Василь

(расшифровка подписи)

"27" марта 2020 г.

Рисунок Ж.1 – Отчет о финансовых результатах ПАО «ВымпелКом» за 2019