

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 Разработка мероприятий по нематериальному стимулированию сотрудников телекоммуникационных компаний (на примере ПАО «МТС»)

Обучающийся

Е.А. Танкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доц. Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Танкова Елена Александровна.

Тема работы: Разработка мероприятий по нематериальному стимулированию сотрудников телекоммуникационных компаний (на примере ПАО «МТС»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа.

Цель бакалаврской работы – систематизация теоретических и практических аспектов нематериального стимулирования персонала.

Объект исследования – ПАО «МТС».

Предмет исследования – нематериальное стимулирование сотрудников телекоммуникационных компаний.

Методы исследования – систематизация, обобщение, сравнительный анализ, дедукция, индукция, вертикальный и горизонтальный анализ, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: рассмотрены теоретические основы стимулирования персонала и в частности его нематериальной составляющей, проведен анализ системы нематериального стимулирования персонала в организации на примере ПАО «МТС», предложены рекомендации, направленные на совершенствование системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС» и спрогнозирована экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС» позволят устранить выявленные недостатки системы управления персоналом компании, реализовать ее скрытые потенциалы, повысить качество труда в организации и управления им, и как следствие, улучшить экономическое положение компании.

Практическая значимость работы заключается в потенциально возможном применении результатов исследования, полученных в подразделах 2.2, 3.1, 3.2, в текущей и перспективной деятельности ПАО «МТС», а также иных организаций телекоммуникационной отрасли со схожими характеристиками.

Структура и объем выполненной работы. Работа структурно представлена введением, тремя разделами, отражающими решение поставленных задач, заключением, списком используемой литературы и приложениями. Общий объем работы, исключая приложения, составляет 57 страниц машинописного текста, в том числе 6 таблиц и 8 рисунков.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы нематериального стимулирования персонала.....	9
1.1 Понятие стимулирования персонала.....	9
1.2 Методы и инструменты нематериального стимулирования	16
1.3 Особенности нематериального стимулирования в компаниях телекоммуникационной отрасли	19
2 Анализ системы нематериального стимулирования персонала в ПАО «МТС»	23
2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО «МТС»	23
2.2 Характеристика системы нематериального стимулирования персонала в ПАО «МТС».....	32
3 Рекомендации, направленные на совершенствование системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС»	42
3.1 Мероприятия, способствующие повышению эффективности системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС»	42
3.2 Прогноз экономической эффективности предлагаемых мероприятий .	48
Заключение	52
Список используемой литературы	55
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» на 31.12.2021 г.	58
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» за 2021 г.	59
Приложение В Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» на 31.12.2020 г.....	60
Приложение Г Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» за 2020 г.....	61
Приложение Д Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» на 31.12.2019 г.	62
Приложение Е Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» за 2019 г.	63

Введение

Персонал является ключевым ресурсом предприятия, эффективность использования которого влияет на большинство аспектов деятельности компании – качество и количество производимых и реализуемых товаров и услуг, конкурентоспособность продукции и самого предприятия, положение на рынке, а также прибыльность деятельности.

При этом эффективность трудовой деятельности может быть оценена как с точки зрения организации, так и с позиции самого сотрудника. В обоих случаях важной категорией выступает мотивация, которая является движущей силой трудового процесса и представляет собой направленное на достижение цели состояние человека, определяемое его потребностями, возникающее вследствие внутреннего или внешнего воздействия. Степень удовлетворения потребностей при этом, как правило, прямо пропорциональна активности совершаемых действий [2].

Также нельзя упускать из виду тот факт, что человек, помимо трудовой единицы, является еще и «ячейкой общества». Поэтому его мотивация является симбиозом психологических, социальных и экономических мотивов [26].

Стимулирование персонала представляет собой внешнее воздействие на мотивацию сотрудника со стороны организации, направленное на достижение целей организации, представленное в форме совокупности взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов. И если материальное стимулирование удовлетворяет преимущественно лишь физические, базовые потребности, то нематериальное стимулирование может удовлетворить более глубинные потребности, такие как потребность в признании, уважении, самоактуализации и иные. При этом удовлетворение глубинных потребностей способствует развитию человека и более полной реализации его потенциала [14].

«Отсутствие однозначной взаимосвязи между мотивацией и конечными результатами деятельности обусловлено тем, что на результаты работы влияет множество других факторов, как, например, квалификация работника, его профессиональные способности и привычки, правильное понимание поставленных задач, внешняя среда и т.п.» [25]. Данный феномен порождает сложности в вопросах справедливого и корректного вознаграждения сотрудников, являющегося формой стимулирования персонала, что осложняет практическое применение аспектов нематериального стимулирования персонала. При этом необходимо отметить, что в настоящий момент перед большинством работодателей стоит проблема недостаточной заинтересованности работников в собственном труде и его результатах. Таким образом, изучение темы бакалаврской работы представляется актуальным.

Выбор метода стимулирования определяется каждой конкретной ситуацией, и в частности, потребностями сотрудника. При этом эффективное стимулирование – это всегда динамическая система взаимосвязанных элементов, основанная на причинно-следственной связи между трудовым действием, его оценкой и вознаграждением [27]. Стимулированные сотрудники являются более вовлеченными в трудовой процесс, показывают более значимые результаты, обладают большим духом коллективизма и приверженностью корпоративной культуре организации, и при этом имеют большую склонность к саморазвитию и самоактуализации. «Грамотно управляя волей человека к новым видам и способам работы и создавая задачи, прогрессивные его уровню компетенции, компания получает богатый, исполнительный, дисциплинированный и лояльный трудовой ресурс» [29].

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы нематериального стимулирования сотрудников телекоммуникационных компаний.

В рамках обозначенной цели должны быть решены следующие задачи:

- систематизировать теоретические основы нематериального стимулирования персонала с учетом отраслевой специфики;
- проанализировать систему нематериального стимулирования персонала на примере ПАО «МТС», выявить слабые места и проблемы;
- разработать мероприятия, способствующие решению выявленных проблем и совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников ПАО «МТС».

Объект исследования - ПАО «МТС» - компания, предоставляющая телекоммуникационные услуги, цифровые и медийные сервисы, один из лидеров российского рынка.

Предмет исследования – нематериальное стимулирование сотрудников телекоммуникационных компаний.

Методы исследования, использованные в работе - систематизация, обобщение, сравнительный анализ, дедукция, индукция, вертикальный и горизонтальный анализ, прогнозирование.

Информационную базу работы составили труды современных авторов и исследователей, статьи периодических изданий, материалы Интернет-ресурсов. Проблемы, касающиеся выбранной темы, изучались такими авторами, как Акимова Ю.Н., Армстронг М., Аширов Д.А., Базаров Т.Ю, Дейнека А.В., Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В., Шапиро С.А.

Практическая значимость работы заключается в потенциально возможном применении результатов исследования, полученных в подразделах 2.2, 3.1, 3.2, в текущей и перспективной деятельности ПАО «МТС», а также иных организаций телекоммуникационной отрасли со схожими характеристиками.

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и источников и приложения. Общий объем работы, исключая приложения, составляет 57 страниц, в том числе 6 таблиц и 8

рисунков. Список используемой литературы и источников представлен 34 пунктами.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цель и задачи работы, объект и предмет исследования, обозначен круг литературных источников, изучение отдельных положений которых необходимо для реализации поставленных задач.

В первом разделе рассмотрено понятие стимулирования персонала, классификация его видов, формы и методы нематериального стимулирования, а также особенности управления персоналом в компаниях телекоммуникационной отрасли.

Во втором разделе описана краткая технико-экономическая характеристика объекта исследования ПАО «МТС», проанализирована действующая система нематериального стимулирования персонала и выявлены проблемные места в ней, требующие корректировки посредством проведения соответствующих мероприятий.

В третьем разделе даны рекомендации по устранению выявленных проблем и совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС», а также спрогнозирована экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

В заключении сформулированы общие выводы по работе.

1 Теоретические основы нематериального стимулирования персонала

1.1 Понятие стимулирования персонала

Конкурентные условия современного рынка способствуют тому, что каждая коммерческая организация основной целью своей деятельности видит рост прибыли и эффективности. В контексте труда и персонала ключевым показателем, характеризующим эффективность предприятия, является производительность труда.

В разных странах уровень производительности труда сотрудников может значительно отличаться ввиду существенного различия в подходах и принципах стимулирования персонала. И если за рубежом активно применяются разнообразные методы нематериального стимулирования, демонстрирующие свою эффективность, то в российской действительности их важность существенно недооценена, и преимущественная доля предприятий сфокусирована на сугубо денежных формах вознаграждения труда персонала. Вопреки ожиданиям руководства, данный подход зачастую имеет обратный эффект, выражающийся в выгорании сотрудников, снижении их инициативности и заинтересованности в развитии, падении производительности, а, соответственно, и прибыли компании. Это можно объяснить, опираясь на теорию мотивации А. Маслоу, основным тезисом которой является наличие иерархии потребностей, удовлетворяемых экономическими, материальными благами лишь частично [5].

Большое распространение получила также теория двух факторов Фредерика Герцберга. Ее суть заключается в выделении двух групп факторов, направленных на удовлетворение потребностей – гигиенические (поддерживающие) и мотивационные (удовлетворяющие). Деньги в данной теории относятся к гигиеническим факторам, то есть тем, при отсутствии

которых не наступает удовлетворение от труда, но и при их наличии мотивация труда не возрастает [28].

Применение нематериальных стимулов позволяет удовлетворить большее количество потребностей сотрудников, тем самым повысив уровень его вовлеченности в трудовой процесс. Таким образом, формирование эффективной системы нематериального стимулирования персонала имеет важное значение для современных предприятий.

Внедрение эффективной системы предполагает понимание сути понятия, являющегося основой данной системы. Здесь стоит отметить, что в экономической литературе тесно связанными являются два понятия – мотивации и стимулирования. По мнению А.Я. Кибанова, «мотивация является стратегической составляющей обеспечения эффективного труда, а стимулирование – тактической» [16]. Обе категории, являющиеся составляющими системы управления персоналом, имеют одну цель, но «противоположны по направленности, и при этом они взаимно дополняют друг друга» [11]. Иными словами, «мотивация – это «побудительная сила», желание человека что-то сделать» [11], а «стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний» [11]. То есть, стимулирование есть внешнее, а мотивация – внутреннее проявление по сути одного процесса.

Определения понятия «стимулирование персонала», данные различными авторами, представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Определения понятия «стимулирование персонала», данные различными авторами

Автор	Определение
С.А. Цимбалюк	«Целенаправленное воздействие на мотивацию человека с помощью внешних стимулов для побуждения ее к конкретным действиям» [31].
А.В. Дейнека	«Действия, направленные на стимулирование высоких трудовых показателей работающих» [12].

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
А.А. Литвинюк	«Инструмент, позволяющий осуществлять управление мотивацией человека с помощью внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), которые способны удовлетворить потребности человека» [20].
А.Я. Кибанов	«Комплексное применение различных стимулов по отношению к конкретным людям или группе людей, являющихся сотрудниками предприятия, с целью более эффективного использования их трудовых возможностей, стараний, целеустремленности для решения задач, стоящих перед организацией» [17].
Н.В. Дмитриева	«Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т. е. это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [13].
П.А. Михненко	«Активизация деятельности персонала, побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации» [22].
Ю.Г. Одегов	«Процесс создания у членов организации, предприятия, внутреннего побуждения к неким действиям для достижения определенных целей организации или члена в соответствии с делегированными им обязанностями» [23].
Д.А. Аширов	«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» [4].
С.А. Шапиро	«Внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала» [33].

Таким образом, учитывая многообразие приведенных определений, можно сделать обобщенный вывод о том, что стимулирование персонала представляет собой процесс воздействия на сотрудников и их мотивацию посредством применения внешних стимулов с целью решения определенных задач, направленных на согласование целей сотрудника и организации.

По мнению Авдеева В.В., «система стимулирования, разработанная в организации, должна представлять собой для работника систему справедливого вознаграждения, основанную на эквивалентном обмене его знаний, умений, навыков, трудолюбия и т.д. с благами, предоставляемыми организацией в ответ на затраченные усилия. И одновременно с этим - гарантировать для организации эффективное функционирование и развитие

благодаря формированию целесообразного трудового поведения персонала» [1].

Целью стимулирования персонала является побуждение трудовой мотивации человека, направленной на достижение как личных целей, так и целей организации. Методы и инструменты системы стимулирования персонала могут варьироваться в зависимости от конкретных задач организации в сфере управления персоналом – привлечение квалифицированного персонала в организацию, его сохранение, повышение производительности труда, развитие бизнеса, оптимизация затрат и прочее [6].

Создание эффективной системы стимулирования решает следующие задачи:

- повышение производительности труда, его качества и эффективности;
- снижение затратной части организационного процесса;
- повышение качества персонального состава организации с точки зрения квалификации и компетенций;
- удовлетворение потребностей сотрудников, в том числе в материальной форме, реализации творческого потенциала, саморазвитии и самоактуализации;
- создание благоприятного социального климата в коллективе, снижение напряженности и текучести кадров;
- повышение лояльности сотрудников к организации, внедрение общих для сотрудника и организации ценностей, создание эффективной организационной культуры [10], [15].

Данный перечень задач не является исчерпывающим, так как каждая организация является бизнес-единицей со своими экономическими и социальными особенностями, которые и определяют возникновение задач для конкретной организации.

Система стимулирования персонала выполняет несколько функций, в рамках которых решаются выше обозначенные задачи. Большинство авторов, изучавших аспекты стимулирования и мотивации персонала, описаны экономическая, социальная и нравственная функции [18], [24], [32].

Экономическая функция стимулирования персонала выражается в его воздействии на экономические составляющие бизнес-процессов, такие как эффективность производства и производительность труда. Иными словами, через экономическую функцию стимулирование персонала воздействует в конечном счете на организацию.

Социальная функция выражается в воздействии процессов стимулирования на общество, так как посредством механизма стимулирования персонала в разной степени удовлетворяются потребности сотрудников, что в конечном счете способствует развитию общества с социальной точки зрения, а иерархия уровня доходов определяет структуру общества.

Нравственная (социально-психологическая) функция выражается в воздействии системы стимулирования на сотрудника как личность, его внутренний мир, нравственные качества, потребности, ценности и мотивацию, посредством формирования отношения человека к собственному труду.

Эффективность системы стимулирования зависит от соблюдения ряда принципов, таких как:

- доступность – выражается в понятности и достижимости стимулов для сотрудников;
- осязаемость и действенность – для достижения запланированного эффекта стимул должен оказывать благоприятное воздействие на мотивацию сотрудника и восприниматься им как значимый, весомый;
- постепенность – применение инструментов стимулирования и увеличение интенсивности их воздействия должно происходить

постепенно, во избежание его нивелирования сотрудником и резкого падения мотивации в перспективе, а также завышенных ожиданий относительно минимального порога стимулирования;

- своевременность – выражается в установлении минимально возможного диапазона времени между достижением результата труда и получением вознаграждения. Существенная отсрочка в реализации стимула будет негативно отражаться на мотивации сотрудника;
- комплексность – выражается в сочетании в рамках системы стимулирования персонала материальных и нематериальных, индивидуальных и коллективных, позитивных и негативных стимулов в пропорциях, эффективных для конкретной организации с учетом особенностей ее деятельности и персонального состава;
- системность – выражается в том, что процесс стимулирования должен быть оформлен именно в систему, образованную с учетом принципов логики и последовательности;
- объективность и адекватность вознаграждения результатам труда.

Кроме того, необходимо учитывать, что система стимулирования персонала, как и любая иная система, подвержена влиянию большого количества внешних и внутренних факторов. К внешним факторам будут относиться все факторы внешней среды, источник возникновения которых находится за пределами организации, например, текущие условия рынка труда, особенности правового регулирования, отраслевая специфика и пр. К внутренним факторам могут относиться все особенности организации и процессов, происходящих внутри нее – организационная и управленческая структура предприятия, квалификация специалистов, кадровая политика, психологические и социальные особенности категорий персонала, экономическое положение компании и пр. [21].

При оценке системы стимулирования персонала как подсистемы управления организацией в целом исследователями, изучавшими данную

проблематику, были применены несколько фундаментальных подходов. Так, функциональный подход описывает то, для чего предназначена система и какие функции она выполняет. Компонентный подход учитывает составное устройство системы. Комплексный подход подразумевает оценку функционирования системы как комплекса составляющих. Атрибутивный подход предполагает выделение атрибутов системы, являющихся основными, качественно отличающимися от других систем свойствами. Процессный подход рассматривает систему в динамике с позиции процесса, происходящего внутри предприятия, и влияния друг на друга составляющих этого процесса.

В основе процессов стимулирования персонала лежат стимулы – внешние обстоятельства, оказывающие влияние на мотивацию и трудовое поведение человека. Виды стимулов могут быть классифицированы по определенным признакам [19], представленным в таблице 2.

Таблица 2 - Классификация видов стимулов

Классификационный признак	Вид стимула
Направление воздействия	- Положительный, позитивный (поощрение); - Отрицательный, негативный (наказание)
Источник стимула	- Экономический; - Административный; - Социальный
Групповая принадлежность	- Коллективный; - Индивидуальный
Материальность стимула	- Материальный; - Нематериальный
Способ применения	- Прямой; - Косвенный
Время воздействия	- Опережающий; - Отсроченный
Сфера возникновения	- Внешний; - Внутренний
Периодичность воздействия	- Разовый; - Временный; - Постоянный

Продолжение таблицы 2

Классификационный признак	Вид стимула
Интенсивность воздействия	- Слабый; - Умеренный; - Сильный

На практике основным классификационным признаком, на основании которого формируется эффективная система стимулирования персонала, является материальность стимула, то есть разграничение всех стимулов на две большие группы – материальное и нематериальное стимулирование. При этом методы воздействия материального стимулирования и их эффективность являются более управляемыми, так как «материальное стимулирование представляет собой сочетание различных материальных благ, которые работники могут получить за осуществление индивидуальной или групповой трудовой деятельности, выполнение правил поведения в организации» [9]. То есть, эффективность системы материального стимулирования относительно легко измерить и оценить. Ключевыми формами материального стимулирования выступают заработная плата, доплаты, надбавки, премии, компенсации, социальные гарантии и льготы.

Категория нематериального стимулирования и применяемые в рамках нее инструменты ввиду их неосвязаемости и сложности в количественной оценке требуют более детального описания и будут рассмотрены в следующем подразделе.

1.2 Методы и инструменты нематериального стимулирования

Стимулирование персонала посредством сугубо материальных стимулов, даже в случае поступательного увеличения их размера, неизбежно приводит к потере сотрудниками инициативы и желания развиваться в профессии, снижению производительности труда, что по сути своей свидетельствует о неэффективности выбранной стратегии стимулирования.

Также следует отметить, что применение исключительно материального стимулирования не формирует привязанности сотрудника к компании, а, значит, не способствует формированию восприятия сотрудником целей компании как своих собственных, и, соответственно, не мотивирует его на их достижение. Приверженность российского менеджмента к материальным формам стимулирования и недостаточная оценка важности нематериальных форм приводит к высоким показателям текучести кадров во всех отраслях, самым негативным последствием чего в рамках бизнес-процесса является потеря информации и результатов труда, что приводит в конечном итоге к потере потенциальной прибыли [3].

Нематериальное стимулирование направлено на удовлетворение потребностей человека, которые не могут быть выражены в материально-вещественной форме – психологических, социальных, моральных и нравственных. Глобальной целью нематериального стимулирования является формирование психологического и социального баланса и гармонии в человеке, коллективе, обществе.

Система нематериальной мотивации должна учитывать психологические и личностные особенности каждого сотрудника, так как то, что для одного сотрудника будет являться стимулом, для другого – нормой в рамках трудовых отношений.

История развития и применения методов нематериального стимулирования как таковых относительно молода в сравнении с методами материального стимулирования. Трудовые условия эпохи крепостного права, промышленной революции, военного и поствоенного периодов не позволяли применять кроме материально-вещественных стимулов какие-либо иные. Следствием этого было отсутствие заинтересованности работников к своему труду и его результатам. И лишь в последствии при формировании социализма пришло понимание возможности повышения производительности труда посредством применения других видов стимулов [7].

Методы нематериального стимулирования можно также классифицировать на следующие группы:

- психологические – направлены на удовлетворение потребности сотрудников в общении,
- социальные – направлены на удовлетворение потребностей в поддержании здоровья, образовании и прочих социальных благах,
- моральные – направлены на моральные аспекты личности человека и его ценности, в том числе ценность труда, признание и уважение,
- организационные – направлены на создание и поддержание благоприятных условий труда [34].

К инструментам психологического стимулирования относятся улучшение климата в коллективе, проведение корпоративных мероприятий, различных тренингов, направленных на сплочение команды, а также подбор участников рабочих групп или коллектива в целом с учетом психотипов с целью повышения качества коммуникации и снижения общего уровня конфликтности.

К инструментам социального стимулирования относятся страхование жизни и здоровья, медицинское обслуживание, оплачиваемое питание, транспортное обеспечение, поддержка семей и образования детей, пенсионное обеспечение, поддержка и финансирование при географической ротации кадров внутри организации.

К инструментам морального стимулирования относятся устная благодарность, похвала, коллективное и общественное признание, награждение грамотами, подарками, атрибутами престижа, доски почета, рейтинги сотрудников, положительная деловая репутация компании и руководителя, уровень их известности, статусные стимулы (например, отдельный рабочий кабинет, служебный автомобиль), зарубежные стажировки, возможность карьерного роста и повышения квалификации, участие сотрудника в отдельных этапах принятия бизнес-решений,

стимулирование свободным временем или установление гибкого трудового графика.

К инструментам организационного стимулирования относятся создание и поддержание комфортных социально-бытовых условий – эргономичных рабочих мест, комнат отдыха.

Многие из перечисленных инструментов нельзя отнести сугубо к одному методу, так как стимул, формируемый посредством данного инструмента, может удовлетворять потребности, относящиеся к разным сферам. В целом, данное разделение условно и не имеет строгой необходимости, так как коллектив формируют, как правило, люди с разными жизненными ценностями, задачами и потребностями, а ключевым принципом создания эффективной системы нематериального стимулирования является сочетание различных элементов и инструментов для сотрудников, относящихся к различным архетипам и придерживающимся различных сценариев мышления.

В следующем подразделе будут рассмотрены особенности нематериального стимулирования в компаниях телекоммуникационной отрасли.

1.3 Особенности нематериального стимулирования в компаниях телекоммуникационной отрасли

Телекоммуникационная отрасль является одной из стратегически значимых сфер экономики. К ней относятся компании, предоставляющие услуги мобильной связи, документальной электросвязи, Интернет и IP-телефонии. Долгосрочный прогноз развития данной отрасли предполагает ее трансформацию путем взаимной интеграции с другими отраслями и масштабирование при оптимизации количества представителей рынка. Такая направленность порождает повышение конкуренции между компаниями и борьбу за потребителя, который стремится получить наиболее оптимальное

соотношение тарифной политики, скорости доступа и разнообразия предлагаемых продуктов. Кроме того, увеличение количества удаленных рабочих мест в стране за последние годы привело к повышению спроса на телекоммуникационные услуги.

Одной из ключевых концепций деятельности телекоммуникационных компаний является поиск и реализация инноваций, что предопределено высокотехнологичностью и ресурсоемкостью отрасли, а также растущими спросом и конкуренцией. Кроме того, стоит отметить, что сегодняшний потребитель выбирает продукт не столько по ценовому параметру, сколько по совокупной ценности предоставляемых услуг. Важным здесь будет являться удобство использования, мультисервисность, многофункциональность. Для удовлетворения такого спроса необходимы творческий подход и нестандартное видение. Инициатором креативных идей и способов их воплощения в реальность является персонал организации. Важнейшим драйвером творческих инициатив является адекватная оценка роли сотрудников в компании, их деятельности и творческого потенциала. Соответственно, эффективность управления персоналом, в том числе его стимулирование, и успешность компании на рынке находятся в прямой взаимосвязи.

Ключевыми задачами в сфере управления персоналом телекоммуникационных компаний являются снижение текучести ценных сотрудников, повышение их квалификации, создание соответствующей социально-экономической среды для внедрения инноваций и формирование эффективной системы стимулирования персонала.

Аналитики рынка труда отмечают, что данная отрасль отличается перманентно растущим спросом на высококвалифицированных сотрудников, в том числе во вновь создаваемых профессиях, которых ранее не было на рынке. При этом наблюдается текучесть кадров на уровне порядка 20%, что связано с неразвитой культурой работы с персоналом и неэффективностью применяемых систем стимулирования.

Безусловно, материальные формы стимулирования инновационной деятельности, такие как премии, процент от прибыли, патентное вознаграждение, являются существенными. Однако на практике, в долгосрочном периоде для удержания в компании квалифицированных кадров одной материальной мотивации недостаточно. При этом нематериальные формы затрагивают более глубинные потребности сотрудников, тем самым приносят большее удовлетворение, а значит, более весомые трудовые и личностные результаты. К данным формам относятся повышение квалификации и переобучение, финансируемые за счет компании, проведение конкурсов, публичные благодарности, введение рейтинга сотрудников, предоставление возможности участия в руководстве компанией, предоставление организационной свободы (дней для творческой деятельности, самообразования) и пр. [8].

Поэтому совершенствование системы нематериального стимулирования в телекоммуникационных компаниях является одной из важнейших проблем отрасли.

Резюмируя изложенное в первом разделе, можно сделать следующие выводы:

– Стимулирование персонала представляет собой процесс воздействия на сотрудников и их мотивацию посредством применения внешних стимулов с целью решения определенных задач, направленных на согласование целей сотрудника и организации.

Создание эффективной системы стимулирования решает ряд задач, таких как повышение производительности труда, снижение затратной части организационного процесса, удовлетворение потребностей сотрудников, создание эффективной организационной культуры и другие.

Система стимулирования персонала выполняет экономическую, социальную и нравственную функцию, что способствует развитию организации, общества и сотрудника как личности соответственно.

Эффективная система стимулирования строится на принципах доступности, осязаемости, действенности, постепенности, своевременности, комплексности, системности, объективности и адекватности.

Виды стимулов могут быть классифицированы по определенным признакам, важнейшим из которых является материальность стимулов.

– Нематериальное стимулирование направлено на удовлетворение потребностей человека, которые не могут быть выражены в материально-вещественной форме.

Методы нематериального стимулирования можно также классифицировать на следующие группы: психологические, социальные, моральные, организационные.

Ключевым принципом создания эффективной системы нематериального стимулирования является сочетание различных элементов и инструментов для сотрудников, относящихся к различным архетипам и придерживающимся различных сценариев мышления.

– В компаниях телекоммуникационной отрасли совершенствование системы нематериального стимулирования представляется особенно важным ввиду инновационной направленности отрасли и необходимости стимулирования творческого потенциала сотрудников.

В следующем разделе особенности нематериального стимулирования сотрудников телекоммуникационных компаний будут рассмотрены на примере ПАО «МТС».

2 Анализ системы нематериального стимулирования персонала в ПАО «МТС»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО «МТС»

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») реализует услуги мобильной и фиксированной связи на территории Российской Федерации, является одним из ведущих операторов связи в стране. Располагает одной из крупнейших в России непродовольственных розничных сетей, в которую входят 5630 салонов связи по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств и предоставлению финансовых услуг. Абонентская группа Компании насчитывает более 80 млн абонентов.

«Основным источником доходов Компании является выручка от реализации следующих услуг:

- услуги сотовой радиотелефонной связи;
- предоставление в аренду каналов связи;
- предоставление услуг фиксированной городской, междугородней и международной связи;
- предоставление услуг телематических служб;
- прочие источники» [24].

Основной ОКВЭД - 61.20.

ПАО «МТС» зарегистрировано 01.03.2000 г.

ИНН 7740000076, ОГРН 1027700149124.

Юридический адрес: 109147, город Москва, Марксистская ул., д.4.

ПАО «МТС» имеет филиалы и структурные подразделения, зарегистрированные в 79 регионах Российской Федерации, а также представительство в Республике Беларусь и Армении.

Среднегодовая численность сотрудников в 2021 году составила 26951 человек.

Исполнительными органами являются президент Николаев Вячеслав Константинович (с 23.03.2021 г.) и Правление.

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 «МТС» оказывают влияние последствия существенных санкций, введенных ЕС, США, Великобританией и рядом других стран, на фоне эскалации конфликта между Россией и Украиной, в отношении некоторых физических и юридических лиц, коими потенциально могут являться члены Компании или лица, занимающие должности в Компании, а также ее контрагенты. Кроме того, «к текущим и будущим рискам относятся, в том числе, риск ограничения и полного закрытия доступа к рынкам капитала и возможности получения финансирования на коммерчески обоснованных условиях (или вообще получения финансирования), риск ограничений на ввоз определенного оборудования и программного обеспечения, а также риск дальнейшего обесценения российского рубля по отношению к другим валютам (который в значительной степени реализовался), что может отрицательно повлиять на инвестиционную программу Компании, поскольку значительная часть ее капитальных затрат тесно связана с иностранными валютами. Ожидается, что вследствие высокой волатильности обменных курсов иностранных валют операционные расходы компании вырастут. К тому же, вследствие введенных разными странами ограничений у Компании могут возникнуть сложности с поставкой некоторых ключевых ресурсов, необходимых для

обслуживания и развития сети. В настоящее время Компания занимается поиском альтернативных источников поставок» [24].

Организационная структура предприятия представлена рисунке 1.

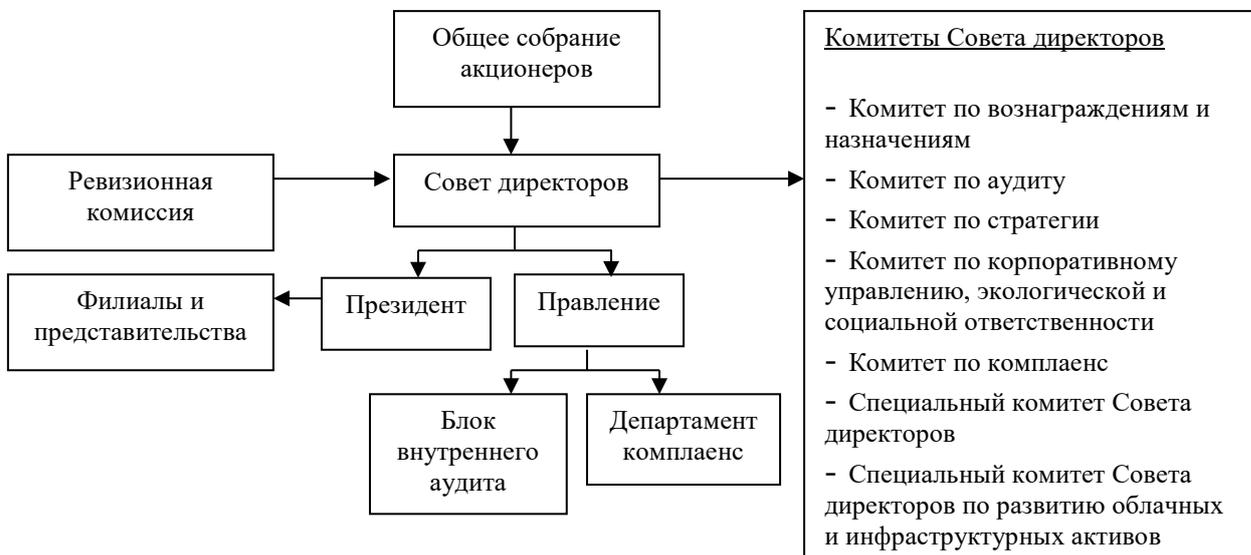


Рисунок 1 – Структура органов управления и контроля ПАО «МТС»

Анализ бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2019-2021 гг. проведен посредством применения методов горизонтального и вертикального анализа. Данные бухгалтерской отчетности за 2019-2021 гг. приведены в Приложениях А-Е [24].

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

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «МТС» 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.	342 122 949	358 081 393	373 326 442	15 958 444	4,66%	15 245 049	4,26%
2. Себестоимость продаж, т. р.	161 966 153	171 011 407	182 328 509	9 045 254	5,58%	11 317 102	6,62%

Продолжение таблицы 3

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020/2019 гг.		2021/2020 гг.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	180 156 796	187 069 986	190 997 933	6 913 190	3,84%	3 927 947	2,10%
4. Управленческие расходы, т. р.	33 869 579	38 064 887	47 988 578	4 195 308	12,39%	9 923 691	26,07%
5. Коммерческие расходы, т. р.	50 084 217	50 010 330	49 215 231	-73 887	-0,15%	-795 099	-1,59%
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	96 203 000	98 994 769	93 794 124	2 791 769	2,90%	-5 200 645	-5,25%
7. Чистая прибыль, т. р.	62 370 839	57 026 200	59 708 833	-5 344 639	-8,57%	2 682 633	4,70%
8. Основные средства, т. р.	185 382 978	206 675 728	218 716 971	21 292 750	11,49%	12 041 243	5,83%
9. Оборотные активы, т. р.	83 790 676	97 239 867	66 495 161	13 449 191	16,05%	-30 744 706	-31,62%
10. Численность ППП, чел.	27 256	27 527	26 951	271	0,99%	-576	-2,09%
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	27 130 481	28 688 414	31 364 788	1 557 933	5,74%	2 676 374	9,33%
12. Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр.10)	12 552,21	13 008,37	13 852,04	456,16	3,63%	843,67	6,49%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	995,39	1 042,19	1 163,77	46,80	4,70%	121,58	11,67%
14. Фондоотдача	1,85	1,73	1,71	-0,11	-6,12%	-0,03	-1,48%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,08	3,68	5,61	-0,40	-9,81%	1,93	52,46%
16. Рентабельность продаж	28,12%	27,65%	25,12%	0,00	-1,68%	-0,03	-9,12%
17. Рентабельность производства	39,12%	38,21%	33,55%	-0,01	-2,33%	-0,05	-12,18%
18. Затраты на руб.выручки	0,72	0,72	0,75	0,00	0,66%	0,03	3,49%

Показатели выручки в 2019-2021 гг. поступательно увеличиваются – рост в 2020 г. составлял 4,66% (15 958 444 т. р.), в 2021 г. – 4,26% (15 245 049 т. р.), преимущественно за счет наращивания абонентской базы и увеличения тарифов на предоставляемые услуги мобильной связи. В разрезе видов деятельности выручка за 2021 г. была представлена следующими направлениями: услуги мобильной связи (88,46%), услуги фиксированной связи (7,92%) и прочими услугами (в т.ч. интеграторские услуги и реализация товаров – 3,62%).

Рост себестоимости в 2019 г. составлял 5,58% (9 045 254 т. р.), а в 2020 г. – 6,62% (11 317 102 т. р.). Данная динамика объясняется влиянием общеэкономических факторов, вызванных пандемией Covid-19 в 2020 г. Темпы прироста себестоимости превышают темпы прироста выручки.

Доля себестоимости в выручке в динамике существенно не меняется - в 2019 г. – 47,34%, в 2020 г. – 47,76%, в 2021 г. – 48,84%.

Динамика показателей выручки и себестоимости ПАО «МТС» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 2.

Величина управленческих расходов в 2021 г. увеличилась на 26,07% (9 923 691 т. р.) совокупно за счет увеличения фонда оплаты труда и отчислений на социальные нужды, роста расходов на рекламу и обслуживание оборудования.

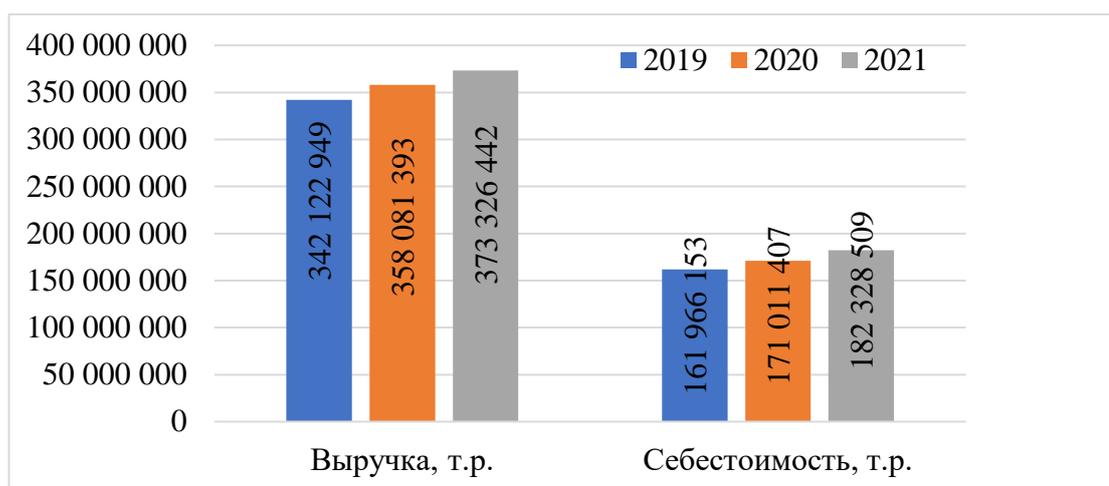


Рисунок 2 - Динамика показателей выручки и себестоимости ПАО «МТС» за 2019-2021 гг., т. р.

Величина коммерческих расходов в динамике несущественно снижается – совокупное снижение за анализируемый период (2019-2021 гг.) составило 1,74%.

Прибыль от продаж в 2021 г существенно снизилась (на 5,25% или 5 200 645 т.р.) за счет значительного роста управленческих расходов. В 2020 г., напротив, наблюдался рост данного показателя на 2,90% (2 791 769 т. р.).

Динамика чистой прибыли разнонаправленна. В 2020 г. наблюдалось снижение на 8,57% (5 344639 т. р.), а в 2021 г. – рост на 4,70% (2682633 т.р.). Несмотря на снижение показателя прибыли от продаж в 2021 г. удалось нарастить объемы чистой прибыли за счет увеличения прочих доходов в виде доли в чистой прибыли дочерних и ассоциированных предприятий на 2267850 т.р. (ПАО «МТС» участвует в уставном капитале более 26 организаций), а также снижения прочих расходов преимущественно с корректировкой сальдо положительных и отрицательных курсовых разниц на 11043464 т.р. и списанием резервов, созданных под обесценение вложений в дочерние и ассоциированные предприятия и под возможные убытки по исковым заявлениям, предъявленным ранее в отношении ПАО «МТС» на общую сумму 3661913 т.р.

Финансовым результатом 2021 г. стало получение прибыли в размере 59708833 т.р.

Динамика показателей прибыли от продажи и чистой прибыли ПАО «МТС» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Динамика показателей прибыли от продажи и чистой прибыли ПАО «МТС» за 2019-2021 гг., т. р.

Величина основных средств поступательно увеличивается. Прирост за 2020 г. составил 11,49%, за 2021 г. – 5,83%, что в абсолютном выражении составляет 12 041 243 т. р. Преимущественную часть приобретенного имущества составляет оборудование. В составе основных средств собственное оборудование (68,05%), здания и сооружения (30,25%) и прочие категории основных средств (1,70%).

Совокупная динамика оборотных активов за анализируемый период отрицательна – увеличение за 2020 г. составило 16,05%, снижение за 2021 г. составило 31,62% (30 744706 т. р.). Основной составляющей данного изменения является сокращение величины денежных средств в форме депозитов с первоначальным сроком погашения менее 3 месяцев и остатков на расчетных счетах в банках – совокупная сумма уменьшения составила (24118864 т.р.). Меньшее значение на снижение совокупной суммы оборотных активов оказало снижение дебиторской задолженности на 18% относительно показателя предыдущей отчетной даты (в абсолютном выражении 5393060 т.р.). Влияние изменения остальных статей на величину изменения оборотных активов не существенно.

Наглядно динамика величин основных и оборотных средств ПАО «МТС» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 4.

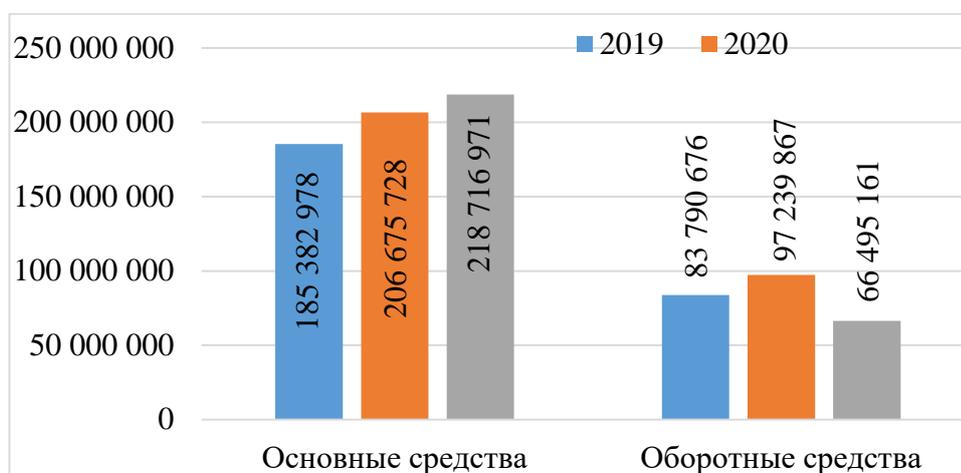


Рисунок 4 - Динамика величин основных и оборотных средств ПАО «МТС» за 2019-2021 гг., т. р.

Изменение численности персонала в анализируемом периоде колеблется в пределах 3%, что является показателем стабильности. За 2021 г. средняя численность составила 26 951 человек. Среднегодовая заработная плата работающего в динамике растет, что является положительной социально ориентированной характеристикой предприятия. Производительность труда при этом также растет, однако темпы прироста среднегодовой заработной платы работающего превышают темпы прироста производительности, что подчеркивает недостаточную эффективность материального стимулирования персонала и необходимость внедрения дополнительных мер нематериального стимулирования.

Динамика показателей, связанных с численностью персонала, представлена на рисунке 5.

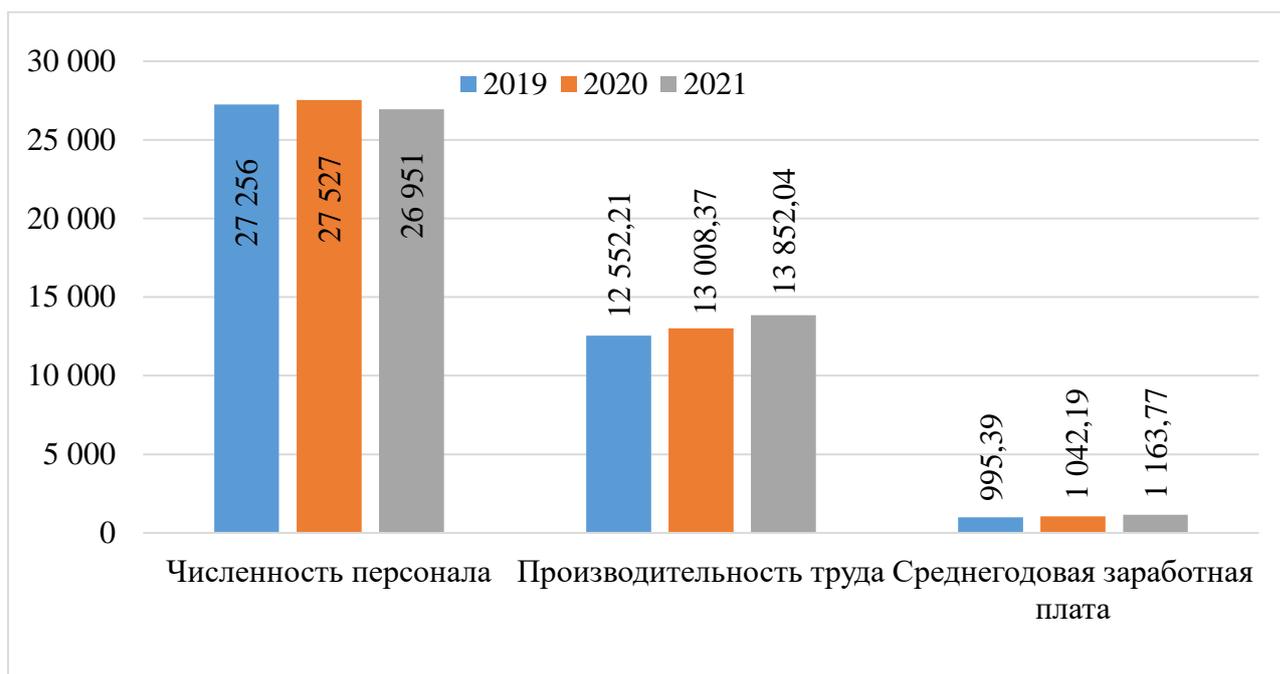


Рисунок 5 - Динамика показателей, связанных с численностью персонала, ПАО «МТС» за 2019-2021 гг., т. р.

Рентабельность продаж за анализируемый период снизилась – с 28,12% в 2019 г. до 25,12% в 2021 г., что является следствием общеэкономической

ситуации. Рентабельность производства демонстрирует аналогичную динамику – с 39,12% до 33,55%.

Затраты, приходящиеся на 1 рубль выручки растут – с 0,72 руб. в 2019 г. до 0,75 руб. в 2021 г., однако данное изменение составляет 3,49%, что не является существенным.

Динамика описанных показателей представлена на рисунке 6.

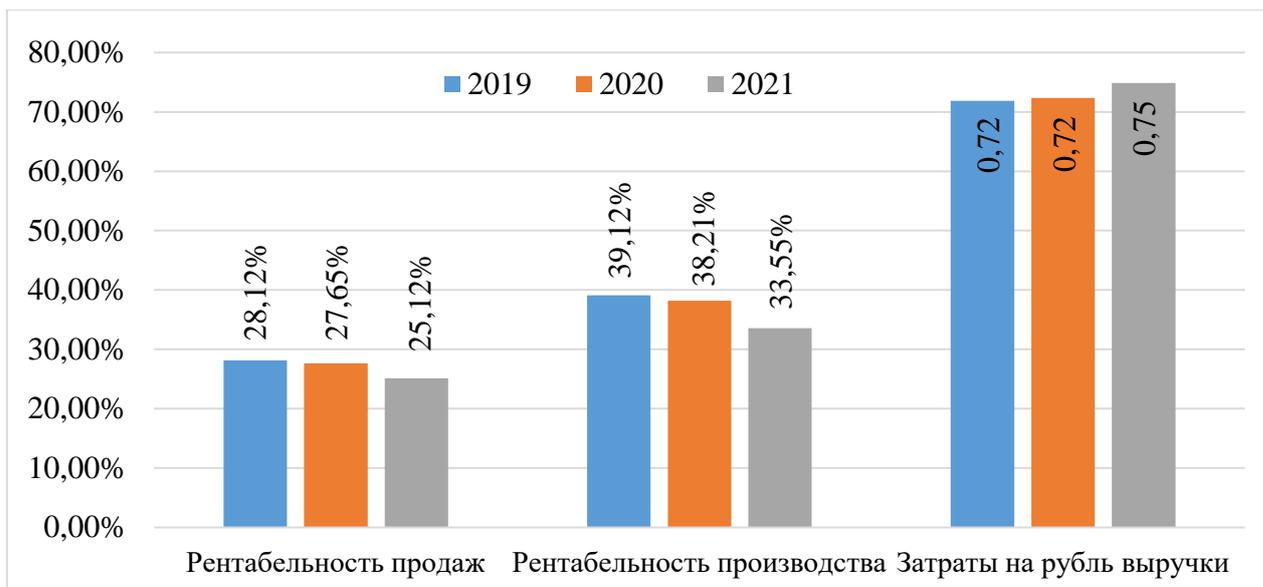


Рисунок 6 - Динамика показателей рентабельности и затрат ПАО «МТС» за 2019-2021 гг., т. р.

Таким образом, деятельность ПАО «МТС» является прибыльной. На протяжении анализируемого периода 2019-2021 гг. выручка компании поступательно растет. Несмотря на опережающий темп роста стоимости ресурсов, отрицательно сказавшийся на динамике прибыли от продаж, за счет положительной динамики прочих доходов и расходов компании удалось нарастить объемы полученной чистой прибыли.

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 темпы прироста среднегодовой заработной платы работающего превышают темпы прироста производительности, что подчеркивает недостаточную эффективность материального стимулирования персонала и необходимость внедрения дополнительных мер нематериального стимулирования.

В следующем параграфе будет проведена оценка эффективности системы нематериального стимулирования персонала в ПАО «МТС».

2.2 Характеристика системы нематериального стимулирования персонала в ПАО «МТС»

Ключевым принципом кадровой политики ПАО «МТС» является понимание, что сотрудники компании являются важнейшим фактором успеха, а динамика развития компании базируется на квалификации персонала, создаваемых для него условий труда и справедливом и уважительном отношении к сотруднику как к личности. Одной из основных задач компании в области развития является совершенствование социально-трудовых отношений, создание условий для безопасной и комфортной работы сотрудников, способствующей их профессиональному и карьерному росту. Такой подход, по мнению руководства компании, поспособствовал созданию эффективного коллектива из сотрудников с инновационным мышлением, способных генерировать и реализовывать идеи, выходящие за привычные рамки, и претворять в жизнь самые необычные и смелые проекты.

Компания активно инвестирует в инструменты нематериального стимулирования, что позволяет ей на протяжении многих лет получать престижные награды, в том числе золотой статус в общем рейтинге лучших работодателей России по версии журнала Forbes и 11 место в рейтинге лучших работодателей России по версии HeadHunter в 2021 году. Стоит отметить, что компания относится с честностью к своим сотрудникам и

государству, с принципиальностью к собственной репутации, что выражается в неукоснительном соблюдении положений Трудового кодекса и иных нормативно-правовых актов в сфере трудового законодательства.

Основным документом, регулирующим принципы нематериального стимулирования в ПАО «МТС», является «Политика нематериальной мотивации персонала». В ней описан комплекс мероприятий, направленных на реализацию потребностей персонала, не связанных с денежными формами стимулирования.

Руководство компании уже давно убедилось в высокой эффективности инструментов нематериального стимулирования, основой функционирования которого, по его мнению, должна являться развитая корпоративная культура.

Корпоративная культура компании объединяет всех сотрудников в единую эффективную команду, а ценности являются одним из важных ориентиров при взаимодействии сотрудников друг с другом. В 2021 году были сформулированы новые ценности, которые стали органичным следствием динамичных изменений, происходящих в компании, а именно преобразования ее в цифровую экосистему. Новая философия способствует созданию комфортной среды для развития, достижения результатов, принятия сложных решений, проявления инициативы и повышения креативности. Новые ценности звучат так:

- «Больше, чем работа» - «Люблю то, что делаю. Не слежу за формальными границами рабочего дня, потому что ключевой показатель моей работы - это результат, а не усилия или время»;
- «Про клиента» - «Делаю для людей. Главная цель моей работы - решать задачи клиента. Я уважаю его, не обманываю и не манипулирую. Стремлюсь превышать ожидания клиента, и мой результат, как минимум, соответствует им»;
- «Быстро, по сути» - «Берегу время коллег и проявляю заботу - всегда передаю контекст задачи, говорю емко и предметно, использую факты и сокращаю бюрократию. Ищу решение

проблемы, а не объясняю, почему так нельзя или не получится. Критикуя, предлагаю»;

- «Бери и действуй» - «Начинаю с себя, а не жду действий от других. Беру ответственность и действую. Отслеживаю конечный результат, мыслю за функциональными рамками и отвечаю за целостный процесс. Решаю вопросы, а не жалуясь. Если проблема не в моей зоне ответственности - сообщаю о ней коллегам и помогаю решить, а не прохожу мимо»;
- «Сделай круто» - «Отвечаю за качество своей работы и не создаю посредственность. Пробую новое, не боюсь рисковать и учусь, в том числе через провалы. Я честен перед собой и умею признавать ошибки»;
- «Вместе» - «Я способствую построению цифровой экосистемы МТС. Ценю многообразие бизнес-культур и верю, что наша сила многократно возрастает, когда мы работаем как команда. Я открыт к мнениям и идеям коллег, доверяю их компетентности, помогаю им и делюсь идеями и опытом для достижения общей цели - делать жизнь людей лучше каждый день».

Вышеперечисленные ценности интегрированы в корпоративные системы взаимодействия с сотрудниками, в программы обучения и в сервис обратной связи для признания и развития «МТС Карма».

Важным инструментом поддержания корпоративной культуры и ценностей компании стала система внутренних коммуникаций. В МТС она представлена корпоративным порталом «Пульс», приложением для сотрудников «Наш МТС» и рассылками в форме еженедельного дайджеста. Данные инструменты предоставляют личное пространство для общения и поиска информации, чтения новостей компании, работы с нормативными документами и прочее.

Периодически проводятся корпоративные мероприятия для сотрудников, в том числе зимние спартакиады, субботники, виртуальная игра

«Город будущего», интеллектуальный клуб «МТС Сферум». Данные мероприятия способствуют развитию корпоративных коммуникаций и горизонтальных связей между подразделениями, усилению командного духа и сплоченности.

Большое внимание в компании уделяется развитию лидерских качеств, карьерному и профессиональному росту сотрудников. В компании создана среда, способствующая развитию необходимых навыков и компетенций, и включающая определенные инструменты профессионального совершенствования. Для руководителей разных уровней реализована комплексная программа «ЛидерON».

Также компания реализует программу оплачиваемых стажировок «МТС Интро» для студентов и выпускников образовательных учреждений, по результатам прохождения которой успешные стажеры зачисляются в штат.

В компании распространена практика карьерного продвижения на основе ротации между регионами и уровнями управления: подобный подход означает, что каждый сотрудник имеет возможность приобрести полезный опыт и навыки и познакомиться с бизнесом МТС в различных регионах.

Также компания реализовала ряд образовательных инициатив для поиска и развития талантов в области ИТ и инженерии, например, школа аналитиков данных и разработчиков «МТС Тета», вокруг которой формируется ИТ-сообщество. В рамках данной школы специалисты развивают технические навыки, совершенствуют умение работать в команде для решения реальных бизнес-задач, получают поддержку от менторов в области машинного обучения и разработки.

В целом, можно отметить, что основная задача корпоративного обучения в Компании - обеспечение комплексного развития сотрудников по ключевым для МТС компетенциям, формирование знаний, навыков и установок, необходимых сотрудникам и менеджерам для повышения эффективности на существующей позиции, создание инструмента для

развития кадрового резерва и преемников на ключевые позиции, а также обеспечение преемственности уникальных знаний и опыта. Права и обязанности работодателя и работников, возникающие при трудовых отношениях, связанных с повышением квалификации и получением дополнительного профессионального образования, регламентированы положениями статей 196, 197 Трудового кодекса Российской Федерации [30].

Ключевым инструментом в сфере внутреннего образования является сервис «Корпоративный университет», на котором размещены более 1000 курсов в рамках более 20 направлений для разных целевых групп - «Академия клиентского сервиса», «Академия бизнес-продаж», «Академия тренерского мастерства», «Академия лидерства», «Академия HR», «Женщина в бизнесе», «Управление талантами», «Английский клуб», «Ораторский клуб», «Книжный клуб» и другие. Логика обучения построена через факультеты-специализации посредством изучения практических кейсов, проведения мастермайндов и менторинга от внутренних экспертов. Сотрудники могут развивать как универсальные навыки (soft skills), проходя общедоступные курсы, так и прикладные навыки (hard skills), совершенствуясь в узкопрофессиональной деятельности. Таким образом, для каждого выстраивается собственный маршрут обучения с минимальным отрывом от работы, учитывающий уникальность сотрудника и его приоритеты развития. Все образовательные программы выпускаются в партнерстве с лидерами рынка онлайн-образования в России, с привлечением лучших внешних экспертов. Статистика показывает, что с ростом популярности онлайн-форматов образования в целом количество пройденных сотрудниками курсов также растет из года в год. Для самообразования у сотрудников МТС есть бесплатный доступ к электронной корпоративной библиотеке, где собрано около 3000 деловых изданий, а также множество видеолекций и видеокурсов по разным направлениям.

Большое внимание компания уделяет адаптации новых сотрудников. Для поддержки новичков реализован интерактивный онлайн-курс

Корпоративного университета МТС «Как адаптироваться на новой работе за неделю». Данный формат позволяет сотруднику самостоятельно распределить свою нагрузку, чтобы пройти обязательное обучение в назначенные сроки, и в то же время охватить все ключевые области организационных знаний, такие как комплаенс, охрана труда, информационная безопасность, соблюдение авторского права и антимонопольного законодательства. Также для новичков проводится онлайн-мероприятие Welcome Day, на котором в неформальной форме новички могут вдохновиться историями успешных сотрудников и задать им свои вопросы.

Что касается социальной направленности нематериального стимулирования, то сотрудникам предоставляются такие элементы социального пакета, как:

- доплата по больничному листу сверх установленных законодательством нормативов (болезнь, несчастный случай на производстве, профессиональное заболевание);
- доплата в период отпуска по беременности и родам;
- материальная помощь;
- дополнительные выходные дни для приемных родителей и для участия в социальных акциях компании;
- служебная мобильная связь;
- корпоративное пенсионное обеспечение;
- компенсация расходов на посещение бассейнов и фитнес-клубов;
- для руководителей разного уровня - служебный автотранспорт или компенсация соответствующих затрат; компенсация затрат на аренду жилья при переезде на работу в другую местность регламентируемые положениями статьи 168 Трудового кодекса Российской Федерации [30].

Индивидуальный набор льгот в соответствии с предпочтениями сотрудника определяется программой «Кафетерий льгот». Такой подход

позволяет более качественно удовлетворить различающиеся потребности сотрудников, минимизируя при этом расходы на реализацию неэффективных инструментов.

Высокий приоритет компания отдает здоровью и безопасности сотрудников, в том числе медицинскому обслуживанию, предупреждению травматизма и охране труда. Всем сотрудникам компания предоставляет добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев, что дает возможность пользоваться услугами поликлиник, получать стоматологическую помощь, вызывать врача на дом и лечиться в стационарах. К программе также могут подключиться родственники сотрудников. В целях поддержания здорового образа жизни проводятся велопробеги, спортивные соревнования, дни здоровья.

Безопасность персонала обеспечивает пропускной режим с использованием инженерно-технических средств охраны, средств контроля и управления доступом с помощью визуальной биометрии, терминалов распознавания лиц в автоматическом режиме, систем охранного телевидения, сигнализации и связи.

Инвестиции в охрану труда позволяют избежать человеческих страданий и защитить физическое здоровье и психологическое благополучие сотрудников. Они благотворно влияют на мотивацию работников, качество труда и продукции, репутацию компании, степень удовлетворенности работников, менеджеров и клиентов и, как следствие, на экономические показатели. Компания неукоснительно соблюдает требования трудового законодательства, изложенные в разделе X Трудового кодекса Российской Федерации [30].

Также стоит отметить, что в компании действует Политика «Многообразие, равенство и инклюзивность», которая направлена на поддержание принципов, обеспечивающих равенство, недискриминацию, уважение личности и справедливость в отношении собственных сотрудников. Данная политика позволяет защищать интересы групп

сотрудников с особыми потребностями (с инвалидностью, матери -одиночки, родители детей-инвалидов, сотрудники, находящиеся в декретном отпуске, отпуске по уходу за ребенком или вышедшие на работу после такого отпуска), решать возникающие проблемы, повышать социальную удовлетворенность данных категорий. Данная политика основана на требованиях соблюдения прав и исполнения обязанностей, изложенных в статьях 3, 253-264 Трудового кодекса Российской Федерации [30].

Компания реализует программы корпоративного волонтерства, что позволяет сотрудникам, имеющим такие потребности, исполнять свой моральный долг и удовлетворять потребности в такого рода самореализации. Среди реализуемых направлений волонтерства – здоровье, творчество, интеллектуальное волонтерство, сохранение культурного наследия, экологические инициативы, помощь пожилым людям, детям-сиротам и социально незащищенным слоям населения, помощь в организации различных мероприятий социальной направленности. Ежегодно проводится День волонтера и конкурс среди лучших социальных проектов компании.

Для оценки эффективности системы нематериального стимулирования персонала внедрена оценка индивидуальной эффективности, которую ежегодно проходят все категории сотрудников. В ее основе – оценка компетенций, выполнения индивидуальных и корпоративных показателей эффективности. По результатам оценки для каждого сотрудника формируется план развивающих мероприятий. Для этого используется онлайн-методика 360 градусов, которая позволяет получить обратную связь от руководителей, подчиненных и коллег.

Также с конца 2019 года МТС реализует проект «Снежинка», который помогает эффективнее развивать персонал и мотивировать сотрудников развиваться внутри компании. В его основе лежит технология построения цифровых профилей сотрудников на основе анализа больших данных. Во время тестового периода компания оценивала прогнозы по сотрудникам, которые могут быть заинтересованы в переходе на другие должности. Также

с помощью цифрового профиля определялись подходящие системы мотивации и решения, которые помогут сохранить баланс личной и рабочей жизни.

Для того, чтобы понимать «социальное самочувствие» работников, МТС регулярно проводит оценку вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Респонденты оценивают эффективность рабочей среды (процессы, качество менеджмента, взаимодействие с коллегами, корпоративную культуру и др.), а также дают обратную связь по удовлетворенности уровнем оплаты труда и другими условиями работы в компании. Работа с результатами исследования позволяет менеджерам, HR- и бизнес-партнерам выявлять требующие дополнительного внимания и коррекции зоны и улучшать рабочую среду вместе с командами и сотрудниками. Для компании измерение этих показателей - еще один способ получить обратную связь от сотрудников, для самих сотрудников - хорошая возможность донести свое мнение и свою готовность прилагать усилия для достижения общих целей.

Уровень удовлетворенности персонала измеряется по пяти метрикам - «Оплата», «Условия труда», «Интерес», «Безопасность», «Комфорт труда». Каждой метрике соответствует свой вопрос, ответы по которому формируют общий балл от 1 до 10. Среднее арифметическое по всем пяти метрикам является показателем удовлетворенности персонала. По результатам отчетного периода уровень удовлетворенности составляет 88%.

Уровень вовлеченности персонала проводится с привлечением внешнего провайдера Harry Job. Данная методика представляет собой опрос, включающий 50 вопросов, объединенных в 10 тем-метрик («Руководитель», «Стратегия», «Обратная связь», «Признание», «Коллеги», «Изменения», «Процессы», «Баланс», «Карьера», «Условия и оплата труда»). Каждый ответ оценивается по шкале от 1 до 10 баллов. Затем вычисляется среднее значение, которое и отражает уровень вовлеченности персонала.

Вовлеченными считаются сотрудники, средний балл которых ≥ 7 . По результатам опроса 2021 года вовлеченность сотрудников составила 92 %.

По мнению руководства компании, реализованная система нематериального стимулирования сотрудников способствует обеспечению стабильности кадрового состава, благоприятного корпоративного климата, увеличению интеллектуального потенциала компании, а также созданию благоприятных условий для роста сотрудников, сохранения и передачи их профессионального опыта.

Резюмируя выше изложенное, можно сделать вывод о том, что система нематериального стимулирования сотрудников ПАО «МТС» включает большое количество разнообразных инструментов нематериального стимулирования, которые удовлетворяют большинство потребностей сотрудников. Однако, значения показателей уровня удовлетворенности и вовлеченности, отличные от 100%, а также достаточно высокие показатели текучести, которые в 2021 году составили 23%, свидетельствуют о недостаточной эффективности существующей системы стимулирования и необходимости ее совершенствования.

3 Рекомендации, направленные на совершенствование системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС»

3.1 Мероприятия, способствующие повышению эффективности системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС»

В предыдущем разделе было выявлено, что значения показателей уровня удовлетворенности и вовлеченности, определяемые по результатам ежегодной оценки, являются достаточно высокими, однако отличаются от 100%, что в совокупности с достаточно высокими показателями текучести, свидетельствует о недостаточной эффективности существующей системы стимулирования и необходимости ее совершенствования.

Для уточнения данных ежегодной оценки и получения дополнительной информации, необходимой для разработки мероприятий по повышению эффективности системы нематериального стимулирования персонала, было проведено анкетирование сотрудников.

В опросе приняло участие 100 человек в соответствии со структурным распределением списочной численности персонала по полу и возрасту (18 мужчин и 16 женщин в возрасте до 30 лет, 31 мужчина и 27 женщин в возрасте от 30 до 50 лет, 5 мужчин и 4 женщины в возрасте старше 50 лет).

В основу проведенного опроса заложена методика Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль личности», которая предполагает, что для каждого сотрудника приоритетными являются те или иные потребности, и их важность для личности остается относительно постоянной с течением времени. Эффективность сотрудника и высокая производительность его труда достигаются при наибольшем уровне удовлетворения значимых для сотрудника потребностей. Профиль личности включает в себя 12 потребностей. Респонденты оценивают уровень значимости потребности и уровень удовлетворенности данной потребностью.

Средние данные по совокупности результатов проведенного анкетирования представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Результаты анкетирования персонала ПАО «МТС», основанного на методике Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль личности»

Потребность	Значимость потребности	Удовлетворенность потребности
Высокая заработная плата и материальное вознаграждение	37	84%
Хорошие условия труда, комфортная окружающая обстановка	22	91%
Четкое структурирование работы, наличие обратной связи	30	76%
Социальные контакты, широкий круг общения	38	51%
Формирование и поддержание долгосрочных стабильных взаимоотношений, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности	39	37%
Признание со стороны других людей, оценка окружающими заслуг и успехов	35	62%
Постановка сложных целей и их достижение	20	94%
Влиятельность и власть	19	89%
Разнообразие, перемены и стимуляция	30	68%
Креативность и открытость для новых идей	34	83%
Совершенствование, рост, личностное развитие	31	87%
Ощущение востребованности, участия в интересной общественно полезной работе	28	79%

Исходя из данных таблицы 4, можно сделать вывод о том, что наибольшего внимания требуют потребности сотрудников, связанные с формированием и поддержанием отношений в коллективе. В словесной форме сотрудники отмечают недостаточный уровень сплоченности, командного духа и взаимной поддержки.

Кроме того, для наибольшего понимания потребностей коллектива возможно обратиться к теории поколений, которая была разработана У. Штраусом и Н. Хоувом, согласно которой мировоззрению, ценностям и ключевым потребностям людей характерна цикличность, выражающаяся в последовательной смене четырех поколений с периодичностью 20-22 года. В целом, людям одного поколения присущи общие социально-

психологические, моральные свойства и установки. К данным поколениям относятся «Бэбибумеры», «X», «Y», «Z». Что касается коллектива ПАО «МТС», то преимущественная доля сотрудников представляет поколения X и Y. Ключевыми нематериальными потребностями поколения X являются стремление к самовыражению, индивидуализм, потребности в обучении. Для поколения Y ключевыми потребностями будут являться творческое проявление, желание общаться, внимание и поддержка. Таким образом, стремление к установлению благоприятного климата в коллективе и сильной сплоченности команды является потребностью, объединяющей оба поколения.

Соответственно, в качестве планируемых мероприятий для совершенствования системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС» предлагается:

– Увеличить частоту проведения различных корпоративных мероприятий спортивной, творческой и интеллектуальной направленности. Внедрение данной рекомендации будет способствовать формированию более тесных личных связей, повышению объективности восприятия сотрудника коллегами, признанию его личных качеств, достижений и формированию положительной репутации. Так или иначе взаимодействие работников на данных мероприятиях способствует улучшению качества коммуникации внутри коллектива, а также расширению кругов общения за пределы непосредственно рабочих групп. Как показывает практика, результатом проведения подобных мероприятий является проявление большей креативности, что становится несомненным преимуществом в решении трудовых задач.

В настоящее время достаточно широкое распространение и популярность имеют мероприятия командного взаимодействия, такие как квизы и квесты. Квиз является модифицированной версией викторины, и привлекает участников тем, что в игровой форме позволяет участникам продемонстрировать свою экспертность и интеллектуальные способности.

Так как участники мероприятия делятся на команды, то это способствует установлению более тесного контакта между коллегами, находящимися в одной команде, формированию сплоченности, доверия, принятия индивидуальных особенностей каждого. Квест может быть интересен людям, для которых спокойные и размеренные задачи не являются настолько привлекательными. Квест является аналогией компьютерной игры в реальности, основной задачей которого является движение к конечной цели посредством поиска и преодоления препятствий. Данное мероприятие способствует развитию у сотрудников тех же качеств, однако является более динамичным. То есть, по сути проведением попеременно двух данных мероприятий можно заинтересовать сотрудников разного возраста и темперамента.

Также возможно участие команды от лица компании в городских спортивных соревнованиях или проведение товарищеских матчей между подразделениями. Формирование поддерживающей атмосферы на рабочем месте будет являться значимым мотивирующим фактором для многих сотрудников.

– Привлечь в штат профессиональных высококвалифицированных психологов, специализацией которых будет являться психология труда и организационная психология. Специалисты данного направления способствуют улучшению деятельности организации с точки зрения психологических закономерности трудовой деятельности и трудовых взаимоотношений.

Задачей данных специалистов предполагается активное изучение и контроль психологического климата в коллективе, выявление существующих и потенциально возможных сложностей и конфликтов, как у отдельно взятого сотрудника, так и у группы лиц, применение практических инструментов для нейтрализации и коррекции выявленных проблем, а также формирование экспертного мнения и консультирование руководства компании по вопросам формирования рабочих групп в соответствии с

принципами конфликтологии и применения инструментов стимулирования сотрудников исходя из их мотивационного профиля и потребностей.

Предполагается, что внедрение данного мероприятия позволит повысить эффективность распределения трудового и творческого потенциала сотрудников и снизить показатели текучести кадров.

– Внедрение геймификации. Она является эффективным инструментом, в рамках которого можно сочетать повышение командности с повышением персональных результатов труда сотрудников. Также данный инструмент можно использовать точечно для проработки отдельно взятым сотрудником определенных ситуаций или качеств, выявленных в работе психологом и затрудняющих трудовую реализацию сотрудника, его развитие или условия взаимодействия с коллегами. Эффективность данного инструмента обусловлена его игровым характером, что придает ему легкость, ненавязчивость (в отличие от директивных распоряжений руководства), вызывает азарт у некоторых категорий сотрудников.

Применить данный инструмент предлагается посредством разработки мобильного приложения-игры с элементами стратегии и приключений, прохождение которой и будет стимулировать развитие необходимых руководству качеств и навыков, снижать уровень стресса. При этом приложение необходимо обновлять и дорабатывать в соответствии с изменяющимися во времени целями и задачами компании, особенностями коллектива и формирующихся взаимоотношений внутри него, а также в соответствии с персональным планом психологического развития каждого сотрудника. По итогам прохождения определенных этапов в игре возможно реализовать материализацию полученных виртуально наград (например, элементы сувенирной продукции с корпоративной символикой или билеты на различные мероприятия в городе).

Предполагается, что внедрение данного приложения повысит уровень вовлеченности персонала в трудовой процесс и производительности труда.

– Поощрение лучших сотрудников по итогам года акциями компании. Данное мероприятие, несмотря на его материальную составляющую, выраженную в ежегодной выплате дивидендов, в данном контексте предлагается рассматривать как инструмент нематериальной мотивации. Поощряемый работник из разряда линейных сотрудников будет переходить в разряд акционеров, своего рода собственников компании, что повышает его мотивацию к лучшим результатам работы, повышению доходности компании, а также удовлетворяет потребности в признании. Так как в данной программе могут участвовать все сотрудники, то вышеобозначенная мотивация и устремления будут возникать независимо от выполнения предъявляемых руководством требований.

Наглядно предлагаемые мероприятия представлены на рисунке 7.

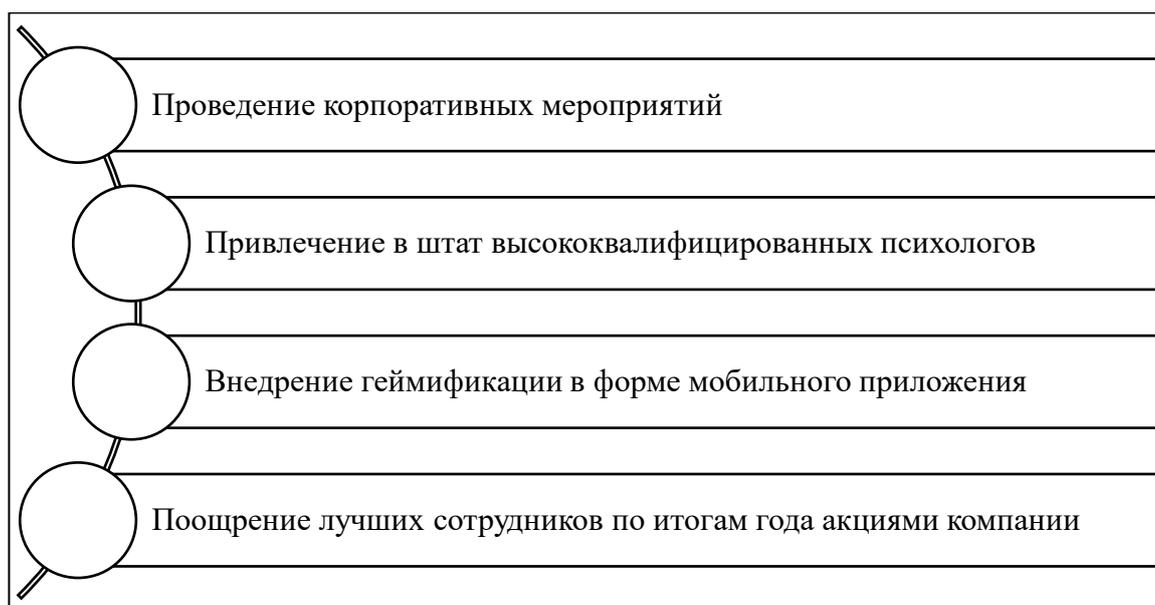


Рисунок 7 - Мероприятия, способствующие повышению эффективности системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС»

Система нематериальной мотивации с внедренными в нее вышеобозначенными инструментами будет иметь большую привлекательность для потенциальных сотрудников, принадлежащих поколению Z, ценностями для которых являются дружелюбный, сплоченный

коллектив, легкость трудовой атмосферы, нестандартный подход, креативность.

Таким образом, рассмотренные выше мероприятия будут способствовать формированию командности, повышению объективности восприятия сотрудников друг другом, улучшению качества коммуникации внутри коллектива, расширению кругов социальных контактов, проявление большей креативности, формированию благоприятного психологического климата в коллективе, что в конечном итоге способствует повышению уровня удовлетворенности потребностей сотрудников как в текущем моменте, так и в перспективе, и улучшению результативности труда и прибыльности компании.

3.2 Прогноз экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Далее необходимо спрогнозировать, насколько предлагаемые мероприятия экономически целесообразны.

Для решения данной задачи предлагаемые рекомендации были предоставлены на рассмотрение руководству и специалистам по работе с персоналом компании. В таблице 5 представлены прогнозные затраты на внедрение предлагаемых мероприятий, оцененные экспертным путем.

Таблица 5 - Прогнозные затраты на внедрение предлагаемых мероприятий, способствующих повышению эффективности системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС»

Наименование мероприятия	Направление затрат	Сумма в годовом выражении, т.р.
Проведение корпоративных мероприятий	Зарботная плата дополнительно принятых 10 сотрудников, ответственных за разработку плана мероприятий и их организацию	4200
	Непосредственно организация мероприятий	55800

Продолжение таблицы 5

Наименование мероприятия	Направление затрат	Сумма в годовом выражении, т.р.
Привлечение в штат высококвалифицированных психологов	Заработная плата дополнительно принятых 30 сотрудников	18000
Внедрение геймификации в форме мобильного приложения	Разработка мобильного приложения (создание прототипа, дизайн, разработка, тестирование, публикация) с последующим обновлением	1000
Поощрение лучших сотрудников по итогам года акциями компании	Предоставление каждому награждаемому сотруднику опциона на акции компании (ориентировочно 1200 сотрудников)	-
Итого:		88000

Что касается прогнозного изменения производительности труда после внедрения рекомендаций, то руководство и специалисты по работе с персоналом оценивают его на уровне 3,5%.

На основании данных таблицы 3 можно сделать вывод о том, что прирост производительности труда на 3,5% приведет к увеличению объема годовой выручки на 13066425 т.р.

Обозначенные в таблице 5 затраты будут отнесены к коммерческим расходам. Остальные показатели отчета о финансовых результатах запланированы на уровне показателей 2021 г.

Таким образом, в результате проведения предлагаемых мероприятий рост годового объема чистой прибыли составит 7809549 т.р. Прогнозируемый уровень рентабельности составит 27,63%.

Значения и динамика статей отчета о финансовых результатах ПАО «МТС», прогнозируемые в результате предлагаемых мероприятий, представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Значения и динамика статей отчета о финансовых результатах ПАО «МТС», прогнозируемые в результате предлагаемых мероприятий

Показатель, т. р.	Фактическое значение 2021 г.	Прогнозное значение	Абсолютное отклонение прогноз/факт	Относительное отклонение прогноз/факт
Выручка	373326442	386392867	13066425	103,50%
Себестоимость	182328509	182328509	0	100,00%
Валовая прибыль	190997933	204064358	13066425	106,84%
Коммерческие расходы	49215231	49303231	88000	100,18%
Прибыль от продаж	93794124	106772549	12978425	113,84%
Прибыль до налогообложения	71643120	84621545	12978425	118,12%
Чистая прибыль	59708833	67518382	7809549	113,08%
Рентабельность продаж	25,12%	27,63%	2,51%	-

Наглядно динамика указанных показателей, прогнозируемая по результатам предлагаемых мероприятий, представлена на рисунке 8.

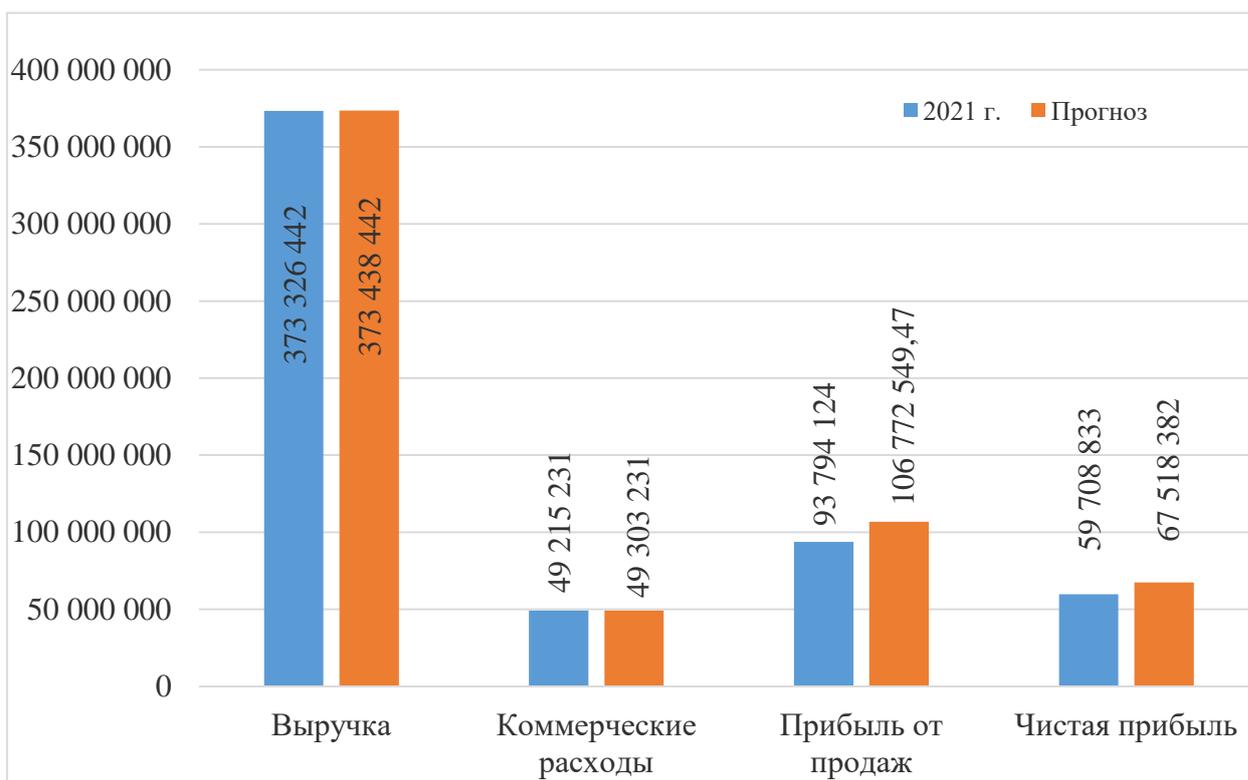


Рисунок 8 – Прогнозируемая динамика показателей отчета о финансовых результатах ПАО «МТС» по результатам предлагаемых мероприятий, т.р.

Таким образом, предполагается, что внедрение предлагаемых мероприятий благоприятно скажется на вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, их мотивация повысится, что будет выражаться в повышении производительности труда и положительной динамике финансовых показателей предприятия, таких как выручка и прибыль.

Резюмируя изложенное в третьем разделе работы, можно сформулировать следующие выводы:

Анализ системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС», а также значимости потребностей сотрудников и уровня их удовлетворенности, позволил обнаружить проблемные зоны, требующие повышенного внимания. С целью их корректировки и совершенствования деятельности компании в данной области предложены следующие мероприятия:

- проведение корпоративных мероприятий;
- привлечение в штат высококвалифицированных психологов;
- внедрение геймификации в форме мобильного приложения;
- поощрение лучших сотрудников по итогам года акциями компании.

Внедрение предлагаемых мероприятий благоприятно скажется на вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, их мотивация повысится, что будет выражаться в повышении производительности труда и положительной динамике финансовых показателей предприятия, таких как выручка и прибыль. В отношении финансовых показателей компании проведение указанных мероприятий позволит увеличить показатели выручки на 3,5%, чистой прибыли – на 13%, рентабельности продаж на 2,5%, что свидетельствует об их эффективности.

Заключение

В первом разделе работы рассмотрены понятие стимулирования персонала, методы и инструменты, применяемые в рамках нематериального стимулирования, а также особенности нематериального стимулирования в компаниях телекоммуникационной отрасли.

Стимулирование персонала представляет собой процесс воздействия на сотрудников и их мотивацию посредством применения внешних стимулов с целью решения определенных задач, направленных на согласование целей сотрудника и организации.

Создание эффективной системы стимулирования решает ряд задач, таких как повышение производительности труда, снижение затратной части организационного процесса, удовлетворение потребностей сотрудников, создание эффективной организационной культуры и другие.

Система стимулирования персонала выполняет экономическую, социальную и нравственную функцию, что способствует развитию организации, общества и сотрудника как личности соответственно.

Виды стимулов могут быть классифицированы по определенным признакам, важнейшим из которых на практике является материальность стимула, то есть выделяются две большие группы – материальное и нематериальное стимулирование.

Нематериальное стимулирование направлено на удовлетворение потребностей человека, которые не могут быть выражены в материально-вещественной форме.

Методы нематериального стимулирования можно также классифицировать на следующие группы:

- психологические – направлены на удовлетворение потребности сотрудников в общении,
- социальные – направлены на удовлетворение потребностей в поддержании здоровья, образовании и прочих социальных благах,

- моральные – направлены на моральные аспекты личности человека и его ценности, в том числе ценность труда, признание и уважение,
- организационные – направлены на создание и поддержание благоприятных условий труда [34].

Ключевым принципом создания эффективной системы нематериального стимулирования является сочетание различных элементов и инструментов для сотрудников, относящихся к различным архетипам и придерживающимся различных сценариев мышления.

В компаниях телекоммуникационной отрасли совершенствование системы нематериального стимулирования представляется особенно важным ввиду инновационной направленности отрасли и необходимости стимулирования творческого потенциала сотрудников.

Во втором разделе работы рассмотрена система нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС», а также приведена технико-экономическая характеристика организации.

Анализ технико-экономических показателей ПАО «МТС» позволяет сделать вывод о том, что деятельность компании является прибыльной. На протяжении анализируемого периода 2019-2021 гг. выручка компании поступательно растет. Несмотря на опережающий темп роста стоимости ресурсов, отрицательно сказавшийся на динамике прибыли от продаж, за счет положительной динамики прочих доходов и расходов компании удалось нарастить объемы полученной чистой прибыли.

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 темпы прироста среднегодовой заработной платы работающего превышают темпы прироста производительности, что подчеркивает недостаточную эффективность материального стимулирования персонала и необходимость внедрения дополнительных мер нематериального стимулирования.

Анализ системы нематериального стимулирования персонала в ПАО «МТС» позволяет сделать вывод о том, что система нематериального стимулирования сотрудников ПАО «МТС» включает большое количество разнообразных инструментов нематериального стимулирования, которые удовлетворяют большинство потребностей сотрудников. Однако, значения показателей уровня удовлетворенности и вовлеченности, отличные от 100%, а также достаточно высокие показатели текучести, которые в 2021 году составили 23%, свидетельствуют о недостаточной эффективности существующей системы стимулирования и необходимости ее совершенствования.

В третьем разделе работы предложены рекомендации, направленные на совершенствование системы нематериального стимулирования персонала ПАО «МТС», а именно:

- проведение корпоративных мероприятий;
- привлечение в штат высококвалифицированных психологов;
- внедрение геймификации в форме мобильного приложения;
- поощрение лучших сотрудников по итогам года акциями компании.

Внедрение предлагаемых мероприятий благоприятно скажется на вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, их мотивация повысится, что будет выражаться в повышении производительности труда и положительной динамике финансовых показателей предприятия, таких как выручка и прибыль. В отношении финансовых показателей компании проведение указанных мероприятий позволит увеличить показатели выручки на 3,5%, чистой прибыли – на 13%, рентабельности продаж на 2,5%, что свидетельствует об их эффективности.

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

Список используемой литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. - М. : Финансы и статистика, 2021. 544 с.
2. Акимова Ю.Н. Психология управления: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. –М.: Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
3. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами: учебник. – С.-Пб.: Питер, 2018. 1040 с.
4. Аширов Д.А. Организационное поведение: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. – 360 с.
5. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
6. Балашов А.П. Теория организации: учебное пособие. - М.: Вузовский учебник, 2022. 208 с.
7. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 400 с.
8. Вдовина О.А., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. 167 с.
9. Гасанов Р. 67 секретов разработки мотивационной системы. Ростов на Дону : Феникс, 2018. 267 с.
10. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография. – М.: Юридическое издательство Норма, 2020. 352 с.
11. Глухенькая Н.М. Исследование систем управления: учебно-методическое пособие. – Екатеринбург: УрФУ, 2018. 83 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. 288 с.
13. Дмитриева Н.В., Зайцева Н.А., Огнева С.В. Гостиничный менеджмент: учебное пособие. – М.: НИЦ Инфра–М, 2022. 352 с.

14. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. 388 с.
15. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие. - М.: Финпресс, 2018. 304 с.
16. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. 695 с.
17. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. 524 с.
18. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: Издательство Юрайт, 2019. 351 с.
19. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. 360 с.
20. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2019. 398 с.
21. Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. Классическое издание. - М.: Вильямс, 2020. 672 с.
22. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебное пособие. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018. 640с.
23. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2019. 387 с.
24. Официальный сайт ПАО «МТС» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://mts.ru/> (дата обращения 15.09.2022 г.).
25. Пакулин В. Совершенствование механизма мотивации труда // Человек и труд. 2018. № 8. С.65-66.
26. Пугачев В.П., Зайцева Т.В., Черняева Г.В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. 394 с.

27. Семенов А.К., Набоков В.И. Менеджмент: учебник. – М.: Дашков и К°, 2021. 186 с.
28. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: Издательство Юрайт, 2019. 323 с.
29. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник. – М.: КноРус, 2020. 720 с.
30. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 11.10.2022 г.).
31. Цимбалюк С.А. Компенсационная модель вознаграждения за труд: теоретико-методологические и прикладные аспекты: монография. - М.: Финансы, 2019. 359 с.
32. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. - М.: КноРус, 2022. 268 с.
33. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом. – М.: Кнорус, 2019. 208 с.
34. Щипанова Д.Г., Мелкумова М.В. Экономика труда: учебник. - М.: РИОР, 2020. 332 с.

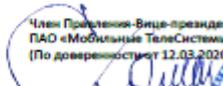
Приложение А

Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» на 31.12.2021 г.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2021 года

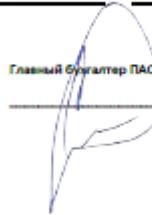
		К О Д Ы		
		0710001		
		31/12/2021		
		52686811		
		7740000076		
		61.20		
		12247/34		
		384		
		<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		
		АО «Делойт и Туш СНГ»		
		7703097990		
		1027700425444		
Организация	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»	Форма № 1 по ОКУД	0710001	
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31/12/2021	
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий	по ОКПО	52686811	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность	ИНН	7740000076	
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД-2	61.20	
Адрес	109147, г. Москва, ул. Марсиская, д. 4.	по ОКПОФ/по ОНФС	12247/34	
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту		по ОКЕИ	384	
Наименование аудиторской организации				
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации				
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации				
Наименование показателя	Пояснение	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	3	19 762 415	19 090 789	15 283 208
Расходы на заключение контрактов с абонентами		17 934 346	17 539 906	17 504 898
Неисключительные права на использование активов	3	39 909 943	33 213 077	49 205 810
Основные средства	4	218 716 971	206 675 728	183 382 978
Активы в форме права пользования	5	114 870 329	111 061 674	109 783 121
Незавершенные капитальные вложения	4	34 629 161	23 479 869	18 118 201
Финансовые вложения в уставные капиталы дочерних и ассоциированных предприятий	6	374 230 642	302 822 284	276 387 373
Прочие финансовые вложения	7	21 578 452	11 912 224	20 023 291
Прочие внеоборотные активы	8	7 333 698	6 065 429	8 926 413
Итого по разделу I		868 966 357	753 860 980	700 615 293
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы		781 936	914 324	543 132
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		8 334 692	7 825 953	7 303 923
Дебиторская задолженность	9	24 122 857	29 515 917	31 384 374
Прочие финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	7	10 666 931	12 056 098	35 675 712
Денежные средства и денежные эквиваленты	10	22 442 953	46 844 624	8 739 649
Прочие оборотные активы		145 792	82 731	121 666
Итого по разделу II		66 495 161	97 239 867	83 790 676
БАЛАНС		935 461 518	851 100 847	784 405 969
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	11	199 838	199 838	199 838
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(12 642 941)	(11 535)	(4 120)
Добавочный капитал (без переоценки)		10 028 760	8 029 093	8 192 619
Накопленный прочий совокупный доход		13 861 591	12 470 710	10 969 433
Резервный капитал		30 996	30 996	30 996
Нераспределенная прибыль		84 573 285	87 177 441	82 990 341
Итого по разделу III		96 051 529	107 796 543	102 379 307
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	12	423 105 476	461 829 240	311 320 629
Отложенные налоговые обязательства	16	15 933 999	17 269 833	15 985 103
Оценочные обязательства	14	6 787 330	4 788 824	4 565 679
Кредиторская задолженность	13	3 824 384	3 405 630	3 959 789
Обязательства по аренде	5	117 805 387	113 026 810	109 680 236
Контрактные обязательства	15	762 835	348 389	327 302
Итого по разделу IV		568 219 641	600 868 726	445 838 758
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	12	150 416 384	48 406 841	125 624 566
Кредиторская задолженность	13	83 026 790	60 590 898	82 140 407
Обязательства по аренде	5	12 158 325	10 497 802	9 320 262
Контрактные обязательства	15	20 383 672	19 219 682	17 352 980
Доходы будущих периодов		9 335	9 430	9 747
Оценочные обязательства	14	5 195 842	3 710 923	1 739 942
Итого по разделу V		271 190 348	142 435 578	236 187 904
БАЛАНС		935 461 518	851 100 847	784 405 969

Член Претензия-Вице-президент по Финансам
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»
(По доверенности от 12.03.2020 №777 АГ 3479248)


Камнев А.М.
31 марта 2022 года



Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»


Дворожник А.В.

8

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» на 31.12.2021 г.

Приложение Б

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

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2021 год

		Форма № 2 по ОКУД	К О Д Ы
Организация	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»	Дата [число, месяц, год]	0710002 31/12/2021
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	32686811
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий	ИНН	7740000076
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность	по ОКВЭД-2	61.20
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКОНФ/ по ОКФС	12247/34
		по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Пояснение	2021 год		2020 год	
		2021 год	2020 год	2020 год	2020 год
Выручка	17	373 326 442		358 081 393	
Себестоимость продаж	18	(182 328 509)		(171 011 407)	
Валовая прибыль		190 997 933		187 069 986	
Коммерческие расходы	18	(49 215 231)		(50 010 330)	
Управленческие расходы	18	(47 988 578)		(38 064 887)	
Прибыль от продаж		93 794 124		98 994 769	
Проценты к получению		2 902 481		4 557 708	
Проценты к уплате	12	(34 018 040)		(32 938 837)	
Процентный расход по обязательствам по аренде	5	(10 135 734)		(10 312 276)	
Доля в чистой прибыли дочерних и ассоциированных предприятий	6	23 144 457		20 876 607	
Прочие доходы	19	2 630 441		10 161 345	
Прочие расходы	20	(6 674 609)		(23 428 825)	
Прибыль до налогообложения		71 643 120		67 910 491	
Налог на прибыль	16	(11 755 433)		(11 054 622)	
в т.ч. текущий налог на прибыль	16	(13 333 103)		(8 937 279)	
отложенный налог на прибыль	16	1 577 670		(2 117 343)	
Прочее	16	(178 854)		170 331	
Чистая прибыль отчетного периода		59 708 833		57 026 200	
СПРАВОЧНО					
Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль периода		1 390 894		1 501 277	
Совокупный финансовый результат периода		61 099 727		58 527 477	
Базовая прибыль на акцию, руб.	23	30.03		28.54	
Разводненная прибыль на акцию, руб.	23	30.03		28.54	

Член Правления-Вице-президент по финансам
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»
(По доверенности от 12.03.2020 №37-АГ 3479248)

Каменский А.М.

31 марта 2022 года

Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

Дворецких А. В.

Приложение В

Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» на 31.12.2020 г.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2020 года

Организация	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	К О Д Ы	
Идентификационный номер налогоплательщика		Форма № 1 по ОКУД	0710001
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий	Дата (число, месяц, год)	31/12/2020
Организационно-правовая форма/ форма собственности	Публичное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность	по ОКПО	52686811
Единица измерения	тыс. руб.	ИНН	7740000076
Адрес	109147, г. Москва, ул. Марксистская, д. 4.	по ОКВЭД-2	61.20
		по ОКПФ/ по ОИФС	12247/34
		по ОКЕИ	384
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту		<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет	
Наименование аудиторской организации		АО «Делойт и Туш СНГ»	
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации		ИНН	7703097990
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации		ОГРН/ОГРНИП	1027700425444

Наименование показателя	Пояснение	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	4	19 090 789	13 283 208	13 420 696
Расходы на заключение контрактов с абонентами		17 539 906	17 504 898	16 798 187
Неисключительные права на использование активов	4	33 213 077	49 205 810	44 871 037
Основные средства	5	206 675 728	185 382 978	173 851 033
Активы в форме права пользования	6	111 061 674	109 783 121	110 330 835
Незавершенные капитальные вложения	5	25 479 869	18 118 201	21 744 865
Финансовые вложения в уставные капиталы дочерних и ассоциированных предприятий	7	302 822 284	276 387 373	278 743 160
Прочие финансовые вложения	8	11 912 224	20 023 291	32 241 553
Прочие внеоборотные активы	9	6 065 429	8 926 413	7 099 538
Итого по разделу I		753 860 980	700 615 293	699 100 904
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы		914 524	545 152	459 948
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		7 825 953	7 303 923	4 893 699
Дебиторская задолженность	10	29 515 917	31 384 574	30 501 637
Прочие финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	8	12 056 088	35 675 712	35 997 465
Денежные средства и денежные эквиваленты	11	46 844 624	8 759 649	69 147 465
Прочие оборотные активы		82 751	121 666	131 172
Итого по разделу II		97 239 867	83 790 676	141 131 386
БАЛАНС				
		851 100 847	784 405 969	840 232 290
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	12	199 838	199 838	199 838
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(111 535)	(4 120)	(4 120)
Добавочный капитал (без переоценки)		7 389 183	7 388 568	7 348 938
Накопленный прочий совокупный доход / (расход)		12 470 710	10 969 433	445 952
Резервный капитал		30 996	30 996	30 996
Нераспределенная прибыль		87 177 441	82 990 541	94 827 137
Итого по разделу III		107 156 635	101 575 256	102 848 741
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Земельные средства	13	461 829 240	311 320 629	428 385 695
Отложенные налоговые обязательства	17	17 269 833	15 985 103	14 291 233
Оценочные обязательства	15	4 788 824	4 565 679	2 572 865
Кредиторская задолженность	14	3 405 630	3 959 789	2 772 721
Обязательства по аренде	6	113 026 810	109 680 256	107 888 559
Контрактные обязательства	16	548 389	327 302	195 687
Итого по разделу IV		600 868 726	445 838 758	556 106 730
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Земельные средства	13	48 406 841	125 624 566	42 448 554
Кредиторская задолженность	14	61 230 806	82 944 458	52 985 224
Обязательства по аренде	6	10 497 802	9 320 262	8 256 640
Контрактные обязательства	16	19 219 682	17 352 980	16 851 283
Доходы будущих периодов		9 430	9 747	-
Оценочные обязательства	15	3 710 925	1 739 942	60 735 118
Итого по разделу V		143 075 486	236 991 955	181 276 819
БАЛАНС				
		851 100 847	784 405 969	840 232 290

Президент ПАО «Мобильные ТелеСистемы»
Николаев В.К.
31 марта 2021 года



Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»
Дворецких А. В.

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

Приложение Г

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

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2020 год

Организация	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	Форма № 2 по ОКУД	К О Д Ы
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710002
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий	по ОКПО	31/12/2020
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное акционерное общество/Совместная частная и иностранная собственность	ИНН	52686811
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД-2	7740000076
		по ОКФС/ОКФЧ	61.20
		по ОКЕН	12247/34
			384

Наименование показателя	Пояснение	2020 год	2019 год
Выручка	18	358 081 393	342 122 949
Себестоимость продаж	19	(171 011 407)	(161 966 153)
Валовая прибыль		187 069 986	180 156 796
Коммерческие расходы	19	(50 010 330)	(50 084 217)
Управленческие расходы	19	(38 064 887)	(33 869 579)
Прибыль от продаж		98 994 769	96 203 000
Проценты к получению		4 557 708	7 056 589
Проценты к уплате	13	(32 938 837)	(37 289 699)
Процентный расход по обязательствам по аренде	6	(10 312 276)	(10 320 433)
Доля в чистой прибыли дочерних и ассоциированных предприятий	7	20 876 607	13 158 859
Прочие доходы	20	10 161 345	17 122 191
Прочие расходы	21	(23 428 825)	(8 333 980)
Прибыль до налогообложения		67 910 491	77 596 527
Налог на прибыль	17	(11 054 622)	(14 585 256)
в т.ч. текущий налог на прибыль	17	(8 937 279)	(13 103 138)
отложенный налог на прибыль	17	(2 117 343)	(1 482 118)
Прочее	17	170 331	(640 432)
Чистая прибыль отчетного периода		57 026 200	62 370 839
СПРАВОЧНО			
Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль периода		1 501 277	10 523 481
Совокупный финансовый результат периода		58 527 477	72 894 320
Базовая прибыль на акцию, руб.	24	28.54	31.21
Разводненная прибыль на акцию, руб.	24	28.54	31.17

Президент ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»


Николаев В.К.
31 марта 2021 года




Дворецких А.В.

Приложение Д
Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» на 31.12.2019 г.

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
на 31 декабря 2019 года**

Организация	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	Форма № 1 по ОКУД	К О Д Ы
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710001
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий	по ОКПО	31/12/2019
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность	ИНН	52686811
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД-2	7740000076
Адрес	109147, г. Москва, ул. Марксистская, д. 4.	по ОКФС	61.20
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту		по ОКЕИ	12247/34
Наименование аудиторской организации			384
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации		ИНН	7703097990
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации		ОГРН/ОГРНИП	1027700425444

Наименование показателя	Пояснение	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	3	15 283 208	13 420 696	11 674 383
Расходы на заключение контрактов с абонентами		17 504 898	16 798 187	-
Неисключительные права на использование активов	3	49 205 810	44 871 037	41 988 797
Основные средства	4	185 382 978	173 851 033	167 764 867
Активы в форме права пользования	5	109 783 121	110 330 835	-
Незавершенные капитальные вложения	4	18 118 201	21 744 865	14 581 739
Финансовые вложения в уставные капиталы дочерних и ассоциированных предприятий	6	283 208 770	283 323 399	225 352 999
Прочие финансовые вложения	7	20 023 291	32 241 553	22 560 999
Прочие внеоборотные активы	8	8 926 413	7 099 538	9 730 852
Итого по разделу I		707 436 690	703 681 143	493 654 636
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы		545 152	459 948	375 641
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		7 303 923	4 893 699	4 432 716
Дебиторская задолженность	9	31 384 574	30 501 637	32 646 782
Прочие финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	7	35 675 712	35 997 465	54 228 171
Денежные средства и денежные эквиваленты	10	8 759 649	69 147 465	16 613 007
Прочие оборотные активы		121 666	131 172	41 533
Итого по разделу II		83 790 676	141 131 386	108 337 850
БАЛАНС		791 227 366	844 812 529	601 992 486
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	11	199 838	199 838	199 838
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(4 120)	(4 120)	(103)
Добавочный капитал (без переоценки)		7 388 568	7 348 938	10 229 748
Накопленный прочий совокупный доход / (расход)		10 969 433	445 952	(7 299 504)
Резервный капитал		30 996	30 996	30 996
Нераспределенная прибыль		89 811 938	99 407 376	128 462 874
Итого по разделу III		108 396 653	107 428 980	131 623 849
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	12	311 320 629	428 385 695	290 584 235
Отложенные налоговые обязательства	16	15 985 103	14 291 223	13 495 579
Оценочные обязательства	14	4 565 679	2 572 865	917 083
Кредиторская задолженность	13	3 959 789	2 772 721	1 599 063
Обязательства по аренде	5	109 680 256	107 888 539	-
Контрактные обязательства	15	327 302	195 687	-
Доходы будущих периодов		-	-	166 869
Итого по разделу IV		445 838 758	556 106 730	306 762 829
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	12	125 624 566	42 448 554	88 710 396
Кредиторская задолженность	13	82 944 458	52 985 224	69 910 018
Обязательства по аренде	5	9 320 262	8 256 640	-
Контрактные обязательства	15	17 352 980	16 851 283	-
Доходы будущих периодов		9 747	-	2 603 662
Оценочные обязательства	14	1 739 942	60 735 118	2 381 732
Итого по разделу V		236 991 955	181 276 819	163 605 808
БАЛАНС		791 227 366	844 812 529	601 992 486

Президент ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

6 апреля 2020 года

Дворецких А. В.

Рисунок Д.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» на 31.12.2019 г.

Приложение Е

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

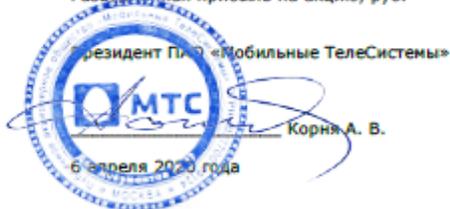
ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2019 год

Организация	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	Форма № 2 по ОКУД	К О Д Ы
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710002
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий	по ОКПО	31/12/2019
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное акционерное общество/Совместная частная и иностранная собственность	ИНН	52686811
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД-2	7740000076
		по ОКОПФ/ по ОКФС	61.20
		по ОКЕИ	12247/34
			384

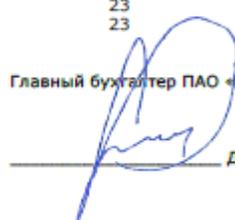
Наименование показателя	Пояснение	2019 год		2018 год	
		тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
Выручка	17	342 122 949		331 236 433	
Себестоимость продаж	18	(161 966 153)		(157 825 639)	
Валовая прибыль		180 156 796		173 410 794	
Коммерческие расходы	18	(50 084 217)		(46 725 494)	
Управленческие расходы	18	(33 869 579)		(32 426 773)	
Прибыль от продаж		96 203 000		94 258 527	
Проценты к получению		7 056 589		8 956 887	
Проценты к уплате	12	(37 289 699)		(33 029 316)	
Процентный расход по обязательствам по аренде	5	(10 320 433)		(10 030 985)	
Доля в чистой прибыли дочерних и ассоциированных предприятий	6	15 400 017		25 872 970	
Прочие доходы	19	17 122 191		15 824 329	
Прочие расходы	20	(8 333 980)		(81 550 000)	
Прибыль до налогообложения		79 837 685		20 302 412	
Текущий налог на прибыль	16	(13 103 138)		(12 368 529)	
в т.ч. постоянные налоговые (активы) / обязательства	16	(784 672)		6 769 000	
Изменение отложенных налоговых обязательств	16	(1 734 220)		176 591	
Изменение отложенных налоговых активов	16	252 102		1 363 543	
Налог на прибыль и налоговые санкции прошлых лет	16	(640 432)		(312 734)	
Чистая прибыль отчетного периода		64 611 997		9 161 283	

СПРАВОЧНО

Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль периода		10 523 481		7 745 456	
Совокупный финансовый результат периода		75 135 478		16 906 739	
Базовая прибыль на акцию, руб.	23	32.33		4.58	
Разводненная прибыль на акцию, руб.	23	32.29		4.58	



Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»


Дворецких А. В.