

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 адаптации различных категорий персонала
(на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации»)

Обучающийся

Д. А. Улашкин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А. Л. Никишина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Улашкин Д. А.

Тема работы: Разработка мероприятий по адаптации различных категорий персонала (на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации»).

Научный руководитель: к. пед. наук, доцент А. Л. Никишина.

Цель исследования – разработка мероприятий по адаптации различных категорий персонала на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации».

Объектом бакалаврской работы является – ПАО «Вымпел-Коммуникации».

Предметом бакалаврской работы являются – система адаптации различных категорий персонала предприятия.

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: логический, сравнительный и статистический анализ, обзор экспертных мнений, использование приемов графической интерпретации данных и так далее.

В исследовании рассмотрено экономическое содержание адаптации персонала и ее значение в управлении персоналом организации, изучены основные виды и современные формы адаптации. Также проанализирована система адаптации различных категорий персонала предприятия на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации» и предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала исследуемой организации на основе проведенного анализа.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала могут быть использованы менеджментом предприятия ПАО «Вымпел-Коммуникации» для улучшения процессов управления персоналом.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты адаптации различных категорий персонала организации	6
1.1 Содержание и значение адаптации персонала в управлении персоналом организации	6
1.2 Современные инструменты адаптации персонала организации и методы оценки их эффективности	13
2 Анализ системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Вымпел-Коммуникации».....	20
2.2 Проблемы системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации»	28
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации».....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации»	42
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	49
Заключение	53
Список используемой литературы	56
Приложение АБухгалтерский баланс ПАО «Вымпел-Коммуникации» на 31.12.2021 г.	59
Приложение БОтчёт о финансовых результатах ПАО «Вымпел-Коммуникации» за 2020 г.....	60
Приложение ВОтчёт о финансовых результатах ПАО «Вымпел-Коммуникации» за 2021 г.....	61

Введение

Процесс адаптации персонала в условиях рыночной экономики является важным условием, как развития личности сотрудника, так и всего процесса управления персоналом любой организации. Эффективный процесс адаптации различных категорий персонала на предприятии помогает сократить срок включения сотрудника в рабочий процесс и способствует снижению текучести персонала в первый год трудоустройства. Постоянные изменения экономических условий и желание сотрудника профессионально развиваться требует от человека быть всегда готовым к различным изменениям рабочей обстановки, коллектива, условий труда, программного обеспечения и так далее. Следовательно, процесс адаптации на новом рабочем месте актуален и для самого сотрудника. Совершенствование системы адаптации различных категорий персонала в организации должно происходить с учетом профессиональных, социальных, психологических факторов, потребностей сотрудников, современных инновационных способов и форм адаптации и обучения персонала.

В виду актуальности исследования целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по адаптации различных категорий персонала на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации».

Задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты адаптации различных категорий персонала организации;
- провести анализ системы адаптации различных категорий персонала на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации».

Объектом бакалаврской работы является – ПАО «Вымпел-Коммуникации».

Предметом бакалаврской работы является – система адаптации различных категорий персонала предприятия.

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: логический, сравнительный и статистический анализ, обзор экспертных мнений, использование приемов графической интерпретации данных и так далее.

Методической базой исследования выступили публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам управления персоналом, а также нормативно-правовые акты, в числе которых Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ и другие. Информационной базой исследования послужила бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала могут быть использованы менеджментом предприятия ПАО «Вымпел-Коммуникации» для улучшения процессов управления персоналом.

Бакалаврская работа состоит из следующих элементов: введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание адаптации персонала и ее значение в управлении персоналом организации, также изучены основные виды и современные формы адаптации.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика ПАО «Вымпел-Коммуникации», а также проанализирована система адаптации различных категорий персонала предприятия в настоящее время.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации» на основе проведенного анализа.

1 Теоретические аспекты адаптации различных категорий персонала организации

1.1 Содержание и значение адаптации персонала в управлении персоналом организации

В настоящее время система адаптации сотрудников организации является важным этапом подготовки персонала к рабочему процессу и незаменимым элементом в системе кадрового управления. В современных рыночных условиях высокой конкуренции имеют преимущества те организации, у которых сформирована высококвалифицированная команда сотрудников, способная быстро адаптироваться к любым изменениям.

Ниже рассмотрены некоторые определения трудовой адаптации, сформулированные в научных работах.

По мнению Зибзеевой В. А. под трудовой адаптацией персонала принято понимать «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Причем, трудовая адаптация – процесс, который идет на протяжении всей трудовой деятельности человека, поскольку производственная среда претерпевает постоянные изменения» [10, с.41].

Шнейдер Л. Б. считает, что трудовая адаптация представляет собой «процесс освоения сотрудником организационной системы, полномочий руководства, норм и правил в организации и определения своего места внутри организационного “механизма”» [27, с.70]. По мнению автора, сотрудник сам должен подстраиваться под особенности и интересы компании.

По мнению Попова Ю.А. «трудовая адаптация – такой процесс, в котором и организация, и сам человек должны приспособливаться друг к другу на основе включения сотрудника в систему производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [24, с.67].

«На сегодняшний день в практике управления персоналом адаптация сотрудника является для работодателей важной задачей, от решения которой во многом зависит стабильность трудового коллектива, эффективность работы сотрудников, затраты на их поиск, подбор и отбор. Проблема адаптации является актуальной и для самого сотрудника, когда он сталкивается с множеством новых для него факторов (новое рабочее место, новый коллектив, новые задачи, сфера деятельности), сопряженных со стрессом, переживаниями» [3, с. 102].

Современные ученые теоретики в области управления персоналом организации выделяют обычно следующие два подхода к адаптации персонала: структурный (объективистский) и деятельностный. В одном из них первичен человек, в другом, место, где он функционирует [4, с.270].

«Первый подход исследует социальное действие как обычное воспроизведение структурированных контекстов повседневности. Социальным объектам приписывается собственное действие, самостоятельное и принудительное относительно конкретного работника. Окружающая его среда предстает независимой реальностью, выполняющей первичную функцию, относительно которой и оценивается состояние личности. Иначе говоря, новый сотрудник организации предстает объектом адаптации: изменения общественной среды обнаруживают необходимость и определенные направления и характеристики его изменений, а само приспособление становится встречной реакцией на стимулирование. В противовес этому, согласно деятельностному подходу на первый план выдвигается конкретное лицо и момент создания им окружающей

действительности. «Общественные объекты выступают как результаты целеустремленного, осознанного действия человека, работника организации». [24, с.67].

Цели трудовой адаптации представлены на рисунке 1.

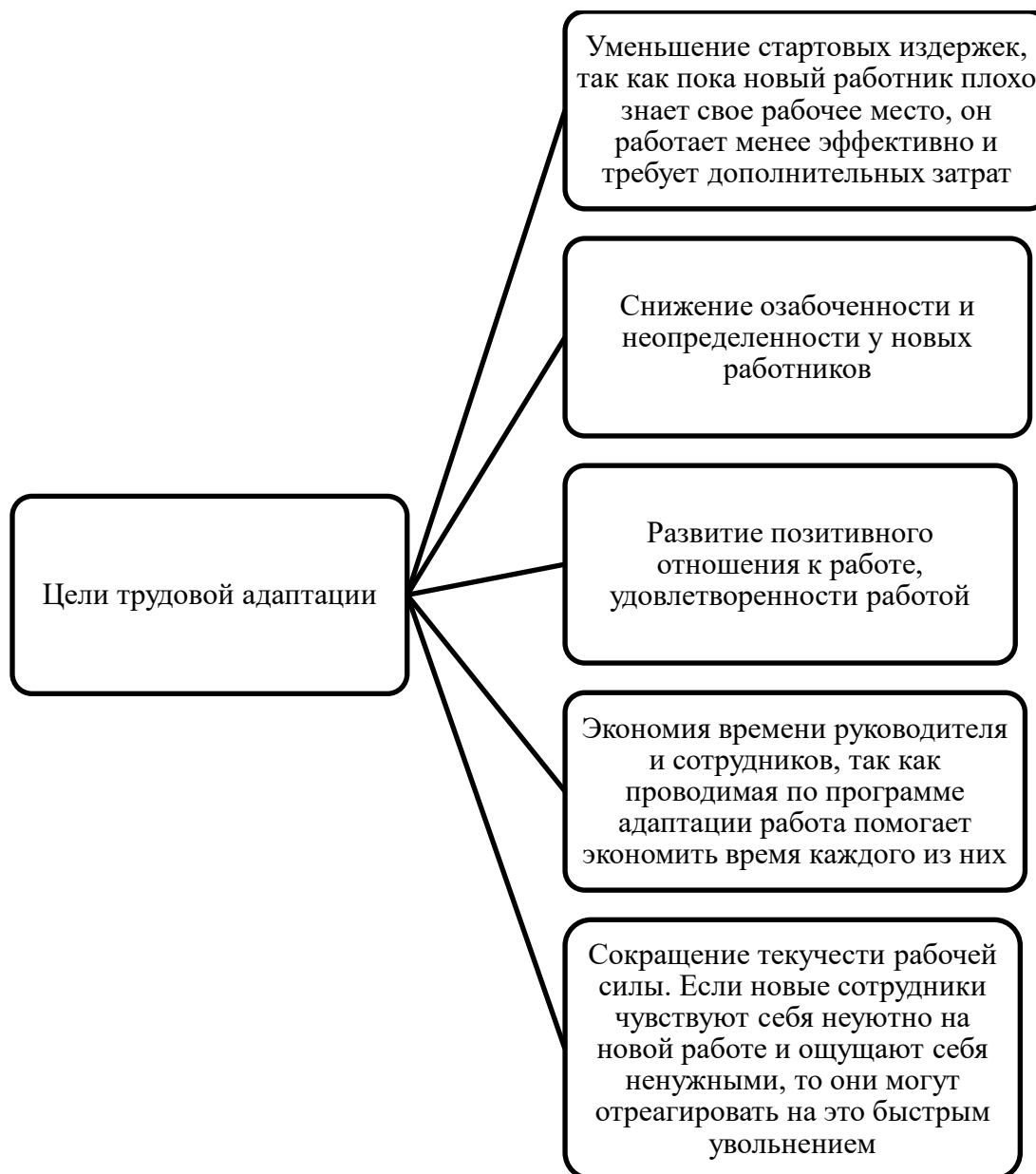


Рисунок 1 – Цели трудовой адаптации

В соответствии с основными целями адаптации персонала формируются задачи, такие как:

- знакомство с деятельностью организации и ее особенностями,

- знакомство с новым коллективом,
- знакомство с корпоративной культурой,
- знакомство с условиями труда, трудовой дисциплиной, производственными процессами и так далее.

Эффективность процесса адаптации персонала напрямую зависит от выполнения следующих условий:

- проведение качественной первичной оценки кандидатов на трудоустройство,
- формирование эффективной адаптационной системы в рамках предприятия,
- формирование эффективной системы оценки сотрудников во время испытательного срока,
- использование инновационных методов обучения во время стажировки и адаптации персонала,
- создание положительной репутации компании на рынке труда и другое.

Сложность создания эффективного адаптационного механизма заключается в индивидуальности каждого сотрудника, его принципов, профессиональных, личных и деловых качеств, желания работать и достигать целей, расти профессионально и так далее.

Однако, не смотря на сложность данного процесса, выделяют следующие основные этапы прохождения адаптации практически на любом предприятии, представленные на рисунке 2.

Далее данные этапы рассмотрены подробнее.

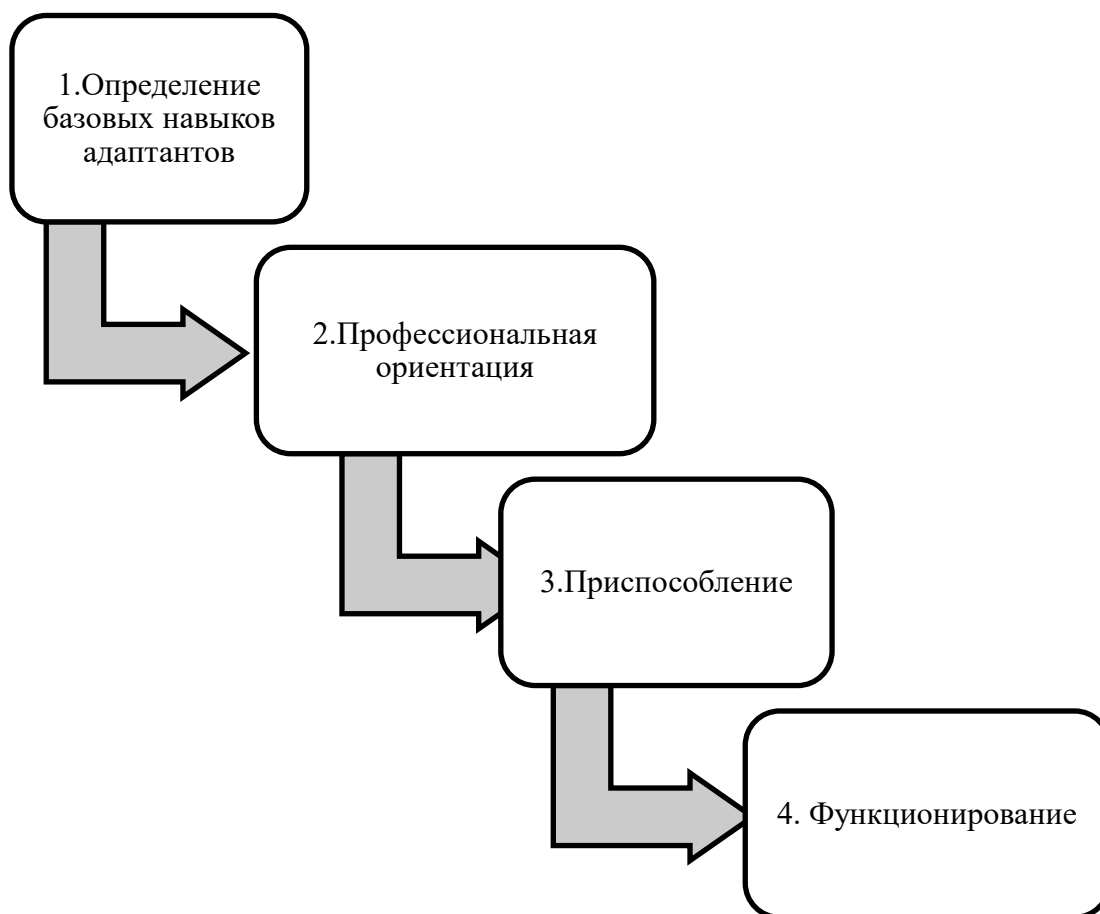


Рисунок 2 – Основные этапы прохождения адаптации

«На первом этапе следует оценить основные знания, умения, навыки работника-новичка. В процессе разработки программы адаптации на данном этапе целесообразно предложить несколько вариантов прохождения последующих стадий.

Второй этап подразумевает ознакомление работника-новичка с традициями организации, ее нормативными актами, общими требованиями, нормами поведения, а также непосредственными должностными обязанностями.

На третьем этапе работник-новичок, проработав некоторое время в организации, начинает постепенно привыкать к своей роли и месту в коллективе, учится выстраивать конструктивные взаимоотношения с коллегами и руководителем, а также постепенно нарабатывает практический опыт. На данном этапе следует разработать программу первичного обучения

или стажировки, включающую в себя как профессиональные аспекты, так и психологические, позволяющие быстрее освоить корпоративные ценности и влиться в коллектив без конфликтов и стрессов.

Завершающим этапом адаптационного процесса становится полное освоение работником всех видов адаптации. Как показывает практика, основными критериями успешного прохождения адаптационного периода является полная интеграция работника-новичка с производственным коллективом» [5, с. 217].

В тоже время в научных трудах выделяют два основных подхода к формированию структуры адаптационных программ, представленные на рисунке 3.

Ниже рассмотрены более подробно общая и специализированная программы адаптации.

«Общая программа нацелена на усвоение общепринятых норм и правил, поэтому ее основными элементами являются общие представления о предприятии, его истории, традициях, стандартах, специфике выпускаемой продукции, особенности организационной структуры управления и руководства. Данная программа рассматривает также вид и структуру кадровой политики, HR-бренд, политику поощрения и наказания, виды и формы материального и нематериального стимулирования и так далее.

Специализированная программа значительно отличается от общей в силу специфики работы разных структурных подразделений» [6, с. 110]. Данная программа нацелена на изучение специфики функционирования отдела и взаимодействия с другими структурными подразделениями, ознакомление с формальными и неформальными правилами в организации, изучение особенностей трудовой деятельности и другое».



Рисунок 3 – Подходы к формированию структуры адаптационных программ

«Ход адаптации охватывает связь разных комбинаций деятельностных, поведенческих стратегий, весь комплекс которых ориентирован на решение

задач и достижение целей, составляющих смысл единой стратегии сотрудника на новом для него рабочем месте» [8, с. 92].

Следовательно, адаптация различных категорий персонала организации способствует более быстрому и эффективному освоению сотрудником нового функционала, новой должности, созданию благоприятных отношений с коллективом, а также повышению эффективности персонала в целом.

В заключение данного пункта можно сделать вывод, что трудовая адаптация необходима для более быстрого и эффективного освоения новой должности, налаживания благоприятных отношений с коллективом и, как следствие, повышения производительности труда.

1.2 Современные инструменты адаптации персонала организации и методы оценки их эффективности

В настоящее время выделяют следующие основные виды трудовой адаптации: производственную и внепроизводственную адаптацию.

«Производственная адаптация включает все аспекты трудовой, профессиональной деятельности сотрудника. В частности, «профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую, санитарно-гигиеническую адаптацию».

Внепроизводственная адаптация включает не менее важные условия, сопровождающие профессиональную деятельность сотрудника в рамках компании – адаптацию к бытовым условиям, к внепроизводственному общению и так далее» [3, с. 102].

В таблице 1 рассмотрены основные виды трудовой адаптации и дана их краткая характеристика [3, 7, 12, 17].

Таблица 1 – Основные виды трудовой адаптации и их краткая характеристика

Вид	Характеристика
Профессиональная адаптация	Характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.
Психофизиологическая адаптация	Происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное воздействие на работника: физические и психические нагрузки, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия.
Социально-психологическая адаптация	«В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе, а также отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы» [3, с. 102].
Организационно-административная адаптация	В данном случае работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в организационной структуре предприятия.
Санитарно-гигиеническая адаптация	Работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.
Экономическая адаптация	Позволяет работнику ознакомиться с особенностями реализации экономических методов управления, адаптироваться к новым условиям оплаты труда и различным социальным льготам в организации.

Наиболее распространенными методами и инструментами трудовой адаптации персонала являются:

- «метод наставничества, когда за новым сотрудником закрепляется более опытный коллега, который в соответствии с программой адаптации проводит знакомство с предприятием, рабочим местом, социально-бытовыми объектами;
- индивидуальные и групповые беседы менеджера по персоналу или руководителя с новыми сотрудниками;
- организованные экскурсии по предприятию, проводимые по спланированному маршруту;

- расширенный устный инструктаж в подразделении;
- проведение командного тренинга для неформального включения новых сотрудников в коллектив, знакомство с членами группы;
- метод «Папка нового сотрудника», который подразумевает подготовку папки с необходимой информацией и документацией, охватывающей необходимые виды производственной и внепроизводственной адаптации» [20, с. 27].

Наиболее часто применяемые эффективные технологии адаптации персонала представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Эффективные технологии адаптации персонала

В то же время развитие цифровых технологий привело к совершенствованию инструментов и подходов к трудовой адаптации:

- «корпоративный информационный ресурс – сайт компании, где поддерживается в актуальном состоянии информация о компании, ее история, миссия, номенклатура выпускаемой продукции или перечень услуг;
- CRM компании, содержащая внутренние разделы о корпоративной структуре, нормативно-правовую базу, регламенты работы структур и алгоритмы взаимодействия;
- создание чат-бота позволяет унифицировать повторяющиеся вопросы новых сотрудников и освободить персонал кадровых служб от ответов на типовые вопросы, экономя рабочее время и увеличивая скорость получения ответов при их постоянно высоком качестве;
- многофункциональные приложения корпоративной связи и мессенджеры для связи между коллегами;
- внедрение и реализация инструментов дистанционного обучения. Внедрение LMS-платформ позволяет систематизировать и структурировать большие массивы информации компании, выделяя специальные разделы для новых сотрудников;
- создание виртуального тура по офису или производственным корпусам компании поможет новому сотруднику виртуально ознакомиться и сориентироваться пространственной среде» [18, с. 44].

Одной из технологий для плодотворного развития компании в настоящее время также является внедрение геймификации в процессы HR-менеджмента, что, в свою очередь, позволяет привносить всё больший интерес сотрудников к работе. «Геймификация – это специальная методика, подразумевающая то, что во время игры у людей вырабатываются некоторые специальные характеристики и умения, которыми они в будущем смогут

пользоваться в реальной жизни, то есть геймификация» [2, с.9]. Основные преимущества геймификации – рост вовлеченности работников, визуализация достижений работников, возможность лучшим работникам проявить себя. Основные недостатки: поверхностность, возникновение конкуренции между работниками [21, с. 495].

С целью оперативного управления процессом адаптации необходимо регулярное проведение его мониторинга. Мониторинг адаптационного процесса представляет собой сгруппированное регулярное наблюдение за процедурой адаптации, принципами ее проведения, а также факторами, оказывающими влияние на него. Мониторинг адаптационного процесса состоит из нескольких стадий, представленных на рисунке 5.

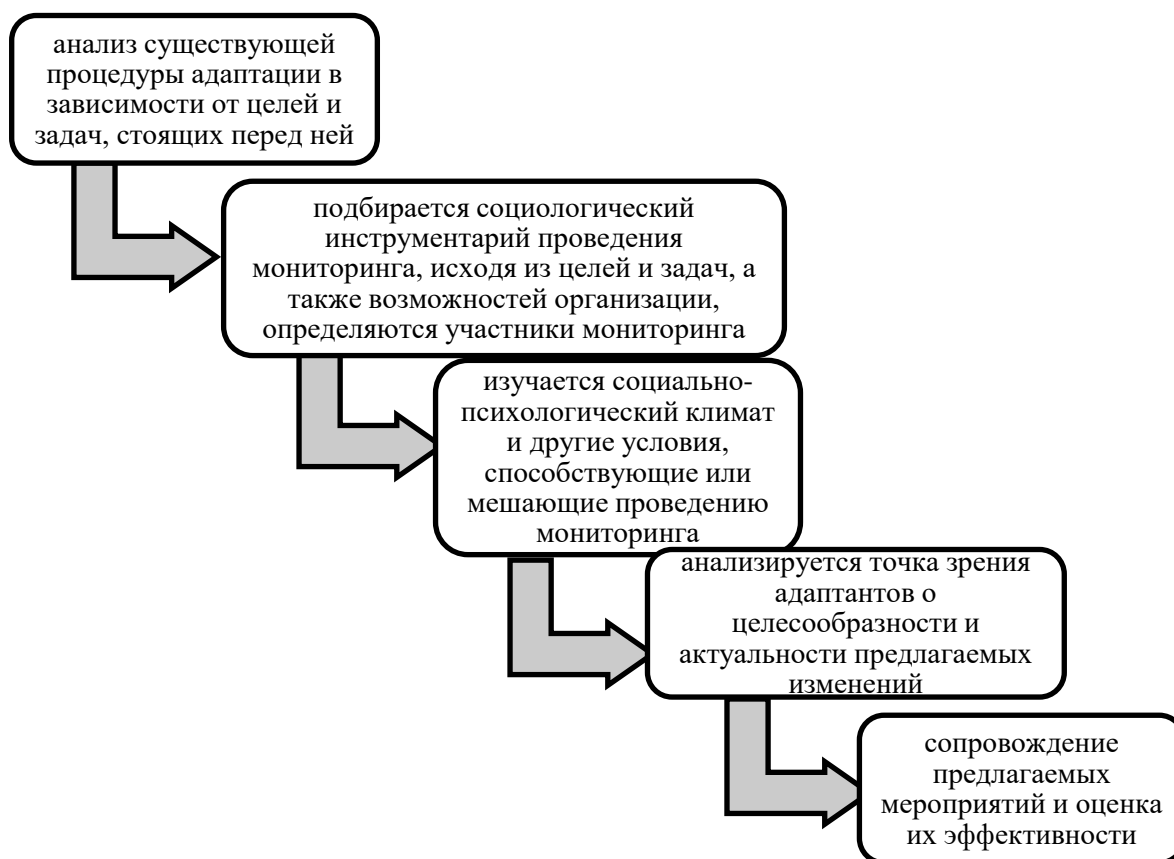


Рисунок 5 – Стадии мониторинга адаптационного процесса

В результате мониторинга появляется информация о состоянии адаптационной системы, ее проблемных зонах, позволяющая делать прогнозы об успешности этой системы в процессе принятия управленческих решений.

«Закрепление функций управления процессом адаптации проходит по нескольким направлениям:

- формирование специального отдела в системе кадрового менеджмента; обычно функции по управлению процессом адаптации относятся к подразделению по обучению сотрудников;
- распределение сотрудников, занимающихся адаптацией, по подразделениям компании при сокращении, координации их работы службой управления персоналом;
- развитие наставнического направления;
- общая цель перечисленных подразделений – налаживание наикратчайшего и безболезненного процесса адаптации» [15, с.18].

Используемые методы оценки адаптационного процесса можно условно разделить на количественные и качественные. Виды количественных и качественных методов оценки адаптационного процесса и их краткая характеристика представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Виды количественных и качественных методов оценки адаптационного процесса и их краткая характеристика

Метод	Вид	Характеристика
Количественные методы	анкетный опрос	метод используют, чтобы выявить недостатки в системе адаптации, учитывая мнение сотрудников, прошедших адаптацию.
	метод тестирования	«представляет собой набор вопросов, объединенных в группы таким образом, чтобы максимально точно оценить знания, умения, навыки адаптантов или их психологические особенности. С целью определения профессиональных особенностей, связанных со спецификой деятельности, разрабатываются тесты на профессиональную пригодность сотрудников» [11, с. 81].

Продолжение таблицы 2

Метод	Вид	Характеристика
Качественные методы	собеседование (интервью)	данный метод позволяет адаптируемому сотруднику больше проявить свои профессиональные и личностные качества. Наиболее популярными техниками собеседования в настоящее время являются стресс-интервью, ситуационные или метапрограммные интервью.
	экспертная оценка	«Эксперты могут оценивать работника-новичка при помощи разработанных бланков, где в виде шкал даются ответы на вопросы, или в виде отзыва (характеристики), где в произвольной форме могут описываться деловые, профессиональные, личностные качества адаптанта, результаты, достигнутые в процессе прохождения адаптационной программы, прогресс развития и прочее» [1, с. 518].
	анализ документов	в процессе анализа правильности оформления отчетных документов делается вывод о способности или неспособности работника трудиться в той или иной должности, о необходимости дополнительного обучения, продления срока адаптации.

В заключение теоретического раздела можно сделать вывод о том, что адаптация персонала – это сложный процесс, состоящий из комплекса различных мероприятий, направленных на то, чтобы новый сотрудник организации мог как можно скорее влиться в коллектив, ознакомиться со своим функционалом, должностью, особенностями компании и быстрее повышать свою эффективность. Сложность создания эффективного адаптационного механизма также состоит в индивидуальности каждого сотрудника, его принципов, профессиональных, личных и деловых качеств, желания работать и достигать целей, расти профессионально и так далее. В настоящее время разработано много способов и инструментов, позволяющих улучшить процесс адаптации в организации, менеджменту необходимо выбирать наиболее подходящие из них с учетом специфики работы организации, ее отраслевой принадлежности, финансовых возможностей и других факторов.

2 Анализ системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Вымпел-Коммуникации»

Публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации» (ПАО «ВымпелКом») является одним из ведущих поставщиков услуг связи в России и осуществляет деятельность под брендом «Билайн».

«ПАО «ВымпелКом» предоставляет интегрированные услуги мобильной и фиксированной (местной, внутризонавой, международной и междугородной) телефонной связи, телематики и передачи данных, в т.ч. доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, Wi-Fi и сети третьего и четвертого поколений. Среди клиентов и партнеров ПАО «ВымпелКом» — частные лица, малые, средние и крупные предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи» [25].

Приоритетные направления деятельности ПАО «ВымпелКом» отражены в его стратегии, цели которой заключаются в увеличении дохода от клиентов, росте эффективности бизнеса и формировании образа предпочитаемого работодателя. При реализации своей стратегии ПАО «ВымпелКом» уделяет основное внимание следующим аспектам:

- увеличение дохода от клиентов,
- рост эффективности бизнеса,
- формирование образа предпочитаемого работодателя.

В рамках последней цели ПАО «ВымпелКом» уделяет большое внимание привлечению и удержанию специалистов в области техники, информационных технологий и анализа данных. Для этого ПАО «ВымпелКом» активно участвует в формировании экспертных сообществ, стажировке и обучению молодых специалистов, предлагает

конкурентные современные условия работы и пакет компенсаций и льгот, а также прилагает усилия в формировании комфортной атмосферы и продуктивной производственной культуры.

Организационная схема управления ПАО «ВымпелКом» представлена на рисунке 6.

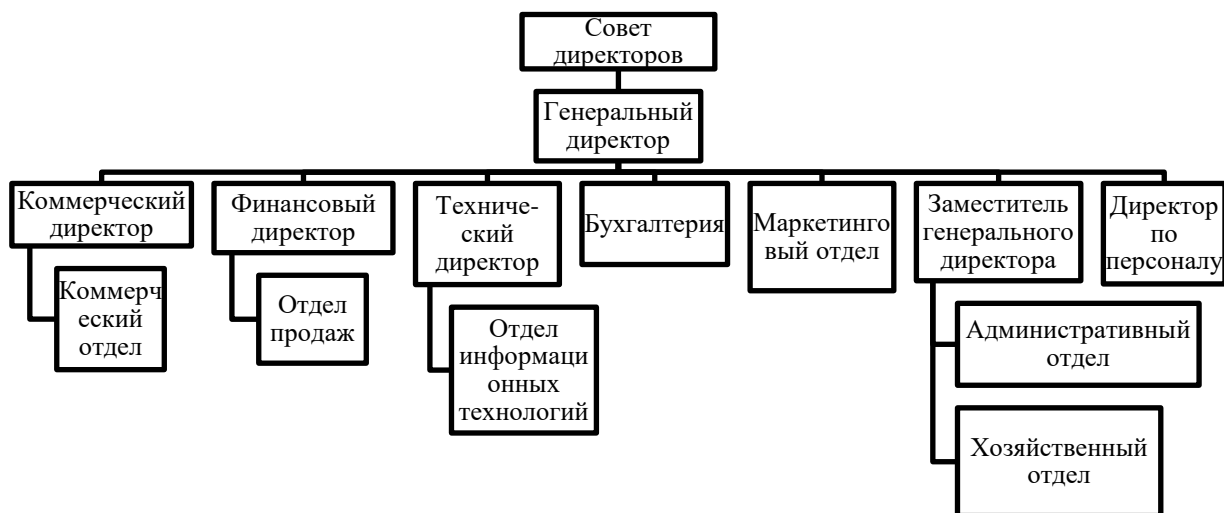


Рисунок 6 – Организационная структура управления ПАО «ВымпелКом»

Организационная структура управления ПАО «ВымпелКом» линейно-функциональная. Основные решения по развития компании осуществляет совет директоров. Руководство текущей деятельности сети выполняет генеральный директор.

Директор по персоналу ответственен за подбор и трудоустройство персонала. Сотрудники отдела кадров руководствуются уставом предприятия, и должностной инструкцией. На сотрудников отдела кадров возложены следующие функции по найму и управлению персоналом организации, включая:

- выполнение работы по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;

- обеспечение персонала соответствующей фирменной одеждой;
- обеспечение здоровой атмосферы для персонала заведения;
- анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия;
- ведение установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников;
- организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников;
- анализ состояния трудовой дисциплины и выполнения работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка;
- составление и формирование отчетности;
- разработка и применение мероприятий по стимулированию работников, а также мер взыскания для нарушителей трудовой и производственной дисциплины.

Организация труда работников ПАО «ВымпелКом» регламентируется следующими нормативными актами:

- правила внутреннего трудового распорядка,
- график сменности,
- инструкции по технике безопасности,
- Положение о персональных данных,
- табель учета рабочего времени,
- Положения по премированию,
- Положение «Выплата компенсации на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования ежегодного оплачиваемого отпуска и обратно для работников ПАО «ВымпелКом», работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях»,
- Положение «Выплата компенсации работникам, участвующим в обеспечении бесперебойного обслуживания сети»,

- Положение «Выплата компенсации работникам, имеющим разъездной характер работы»,
- Положение о материальной помощи,
- Положение «Доплата по листам нетрудоспособности» и другие.

В ПАО «ВымпелКом» трудовые отношения регулируются Трудовым кодексом и другими вышеперечисленными нормативными правовыми актами.

«Человеческий капитал является главной ценностью ПАО «ВымпелКом» и основным звеном обеспечения непрерывности и устойчивости бизнеса. Основная цель реализуемых HR-практик состоит в формировании открытой среды, которая стимулирует креативность, поощряет командную работу, поддерживает высокую эффективность и уровень производительности труда, а также дарит сотрудникам ощущение благополучия на работе. Основные аспекты ответственного отношения к работникам:

- недопущение дискриминации и обеспечения равных возможностей на достойные условия и оплату труда, карьерный рост и профессиональное развитие;
- обеспечение сотрудников конкурентоспособным уровнем заработной платы является приоритетом ПАО «ВымпелКом»;
- обучение и социальная поддержка – критически важные аспекты взаимодействия с работниками: это дает устойчивость в быстроменяющемся мире» [23], [26].

Программы компенсаций и льгот в 2021 г. включали социальные льготы, ДМС, страхование работников, материальную помощь в случае рождения ребенка или смерти родственника, помощь в случае стихийных бедствий.

Система охраны труда ПАО «ВымпелКом» полностью отвечает требованиям законодательства и охватывает деятельность всех работников. За три года в ПАО «ВымпелКом» не произошло ни одного несчастного случая

со смертельным исходом, а также отсутствовали случаи тяжелого травматизма.

Среднесписочная численность сотрудников ПАО «ВымпелКом» и их динамика представлена на рисунке 7.

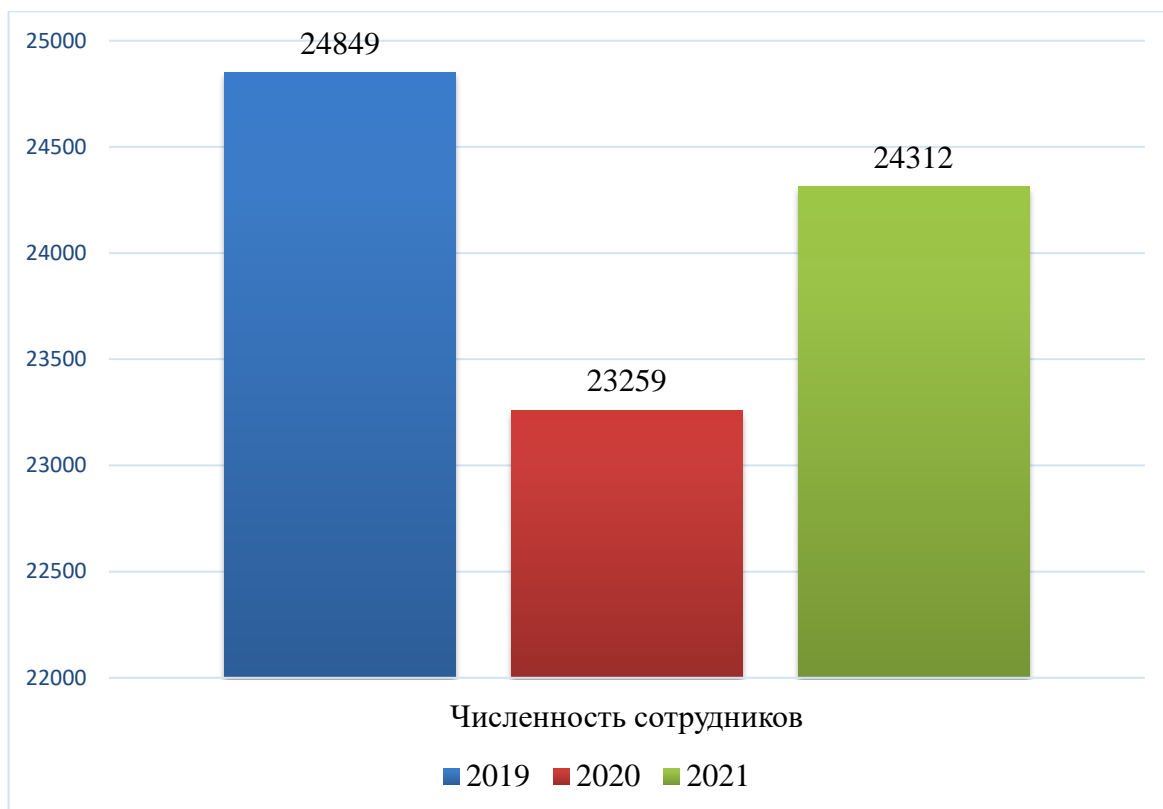


Рисунок 7 – Динамика численности персонала ПАО «ВымпелКом», чел.

На рисунке 7 видно, что в 2020г. на фоне пандемииCovid-19 произошло значительное сокращение персонала предприятия до 23259 чел. В 2021г. число сотрудников предприятия увеличилось до 24312 чел. в связи с открытием новых точек обслуживания. Общая динамика отрицательная. Одна из причин снижения персонала – автоматизация процессов в компании.

Далее в таблице 3 проанализированы основные технико-экономические показатели предприятия ПАО «ВымпелКом» за рассматриваемый период на основании данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах организации (Приложение А, Б, В).

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

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	289324431	273899085	286237281	-15425346	-5,33	12338196	4,5
2. Себестоимость продаж, т.. р.	163214327	171108243	186811831	7893916	4,84	15703588	9,18
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	126110104	102790842	99425450	-23319262	-18,49	-3365392	-3,27
4. Управленческие расходы, т. р.	44593737	45476943	53992130	883206	1,98	8515187	18,72
5. Коммерческие расходы, т. р.	24383998	21056156	20692258	-3327842	-13,65	-363898	-1,73
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	57132369	36257743	24741062	-20874626	-36,54	-11516681	-31,76
7. Чистая прибыль, т. р.	17182508	21447210	3013649	4264702	24,82	-18433561	-85,95
8. Основные средства, т. р.	238064865	259407615	326088001	21342750	8,97	66680386	25,70
9. Оборотные активы, т. р.	423353945	413496843	466734954	-9857102,0	-2,33	53238111	12,88
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	24849	23259	24312	-1590	-6,4	1053	4,53
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	8200170	9536190	10454160	1336020	16,3	917970	9,6
12. Среднегодовая выработка работающего, т. р.	11643,30	11776,05	11773,50	132,74	1,14	-2,55	-0,02
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	330	410	430	80	24,24	20	4,88
14. Фондоотдача	1,22	1,06	0,88	-0,16	-	-0,18	-
15. Оборачиваемость активов, раз	0,68	0,66	0,61	-0,02	-	-0,05	-
16. Рентабельность продаж, %	19,7	13,2	8,6	-6,5	-	-4,6	-
17. Рентабельность деятельности, %	7,4	9	1,2	1,6	-	-7,8	-

В таблице 3 видно, что выручка предприятия на конец 2021г. составила 286237281 т. р. В 2020 г. выручка снижалась, темп прироста составил -5,33 %, в 2021г., произошло увеличение – 4,5%. Драйвером роста выручки в 2021г. стала выручка от предоставления мобильных данных и повышенный спрос на мобильный интернет. Также большим спросом пользовались цифровые продукты по анализу больших данных, а также рекламные

технологии. Вместе с тем объемы продаж устройств и аксессуаров увеличились на 17,5% по сравнению с предыдущим годом.

В то же время выросла в течение трех лет и себестоимость продаж. Темп прироста в течение 2020 г. составил 4,84%, в 2021 г. 9,18%. Темп прироста себестоимости продаж опережает темп прироста выручки. По этой причине наблюдается снижение валовой прибыли предприятия в течение трех лет до 99425450 т. р.

ПАО «ВымпелКом» в течение трех лет также старается снизить коммерческие расходы. За три года их величина снизилась с 24383998 т. р. до 20692258 т. р. Однако управленческие расходы предприятия в течение трех лет значительно выросли. Темп роста управленческих расходов в 2020г. составил – 1,98%, в 2021г. – 18,72%.

В связи с ростом расходов компании в течение трех лет, прибыль от продаж в 2020г. уменьшилась на 36,54% относительно 2019 г., в 2021 г. снизилась на 31,76% и составила 24741062 т. р., что практически в два раза ниже результатов 2019 г.

По этой же причине произошло значительное снижение чистой прибыли предприятия в течение трех лет. Чистая прибыль на конец 2021г. составила 3013649 т. р., что на 85,95% ниже показателя 2020г.

На снижение финансового результата в 2021г. значительно повлиял рост затрат на персонал в связи с возвратом к работе в штатном режиме после самоизоляции, а также увеличение расходов на техподдержку, мультимедиа и маркетинг.

Ниже на рисунке 8 представлена динамика показателей рентабельности предприятия.

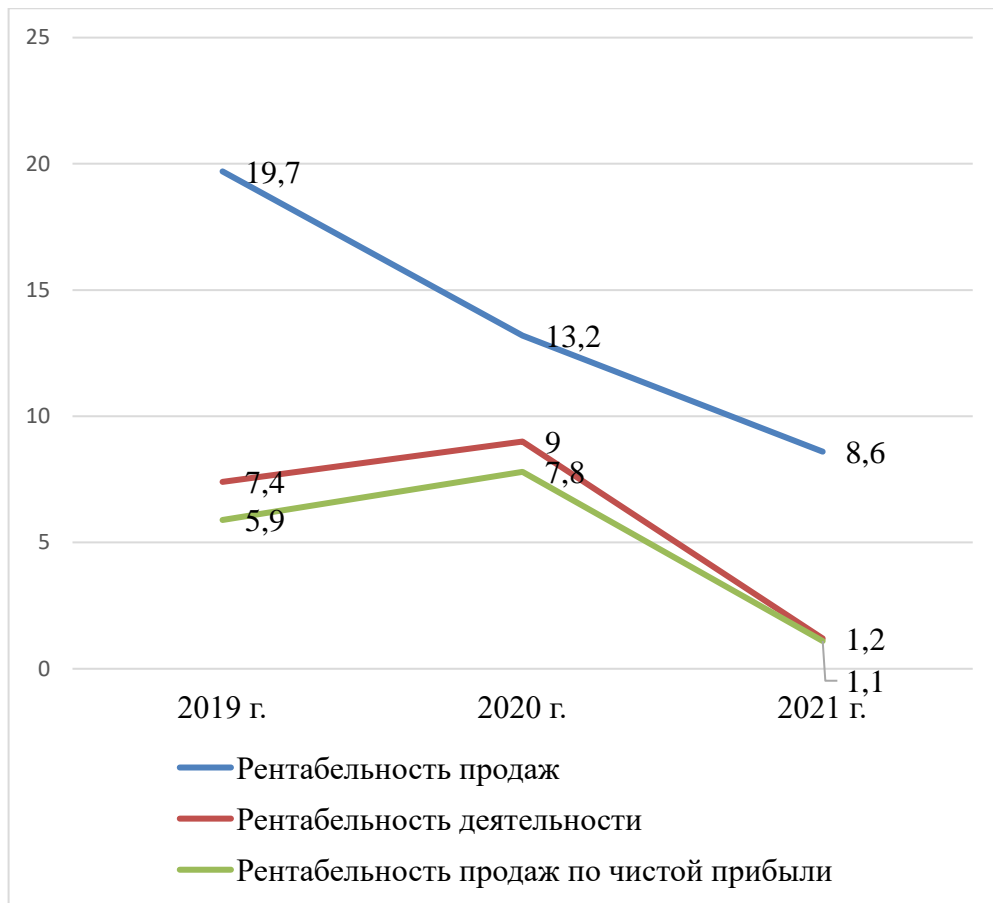


Рисунок 8– Показатели рентабельности ПАО «ВымпелКом» за 2019-2021 гг., %

На рисунке 8 прослеживается отрицательная динамика показателей рентабельности ПАО «ВымпелКом», связанная с снижением ее финансовых результатов деятельности. Так, показатель рентабельности продаж по чистой прибыли снизился за три года с 5,9 % до 1,1%. Рентабельность деятельности на конец 2021 г. также составила – 1,2%. Рентабельность продаж составила 8,6%, что ниже на 11,1% показателя 2019 г. В течение трех лет все показатели рентабельности продаж имеют достаточно низкие показатели для анализируемой отрасли.

В заключении данного параграфа можно сделать вывод о том, что ПАО «ВымпелКом» ведет довольно прибыльную и рентабельную деятельность, однако финансовые результаты компании в течение трех лет значительно снизились.

2.2 Проблемы системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации»

На предприятии ПАО «ВымпелКом» действует единая для всех ее представительств система адаптации различных категорий персонала. В данном пункте оценена система адаптации персонала на примере филиала ПАО «ВымпелКом» в г. Самара.

На рисунке 9 представлена организационная структура управления филиала ПАО «ВымпелКом» в г. Самара.

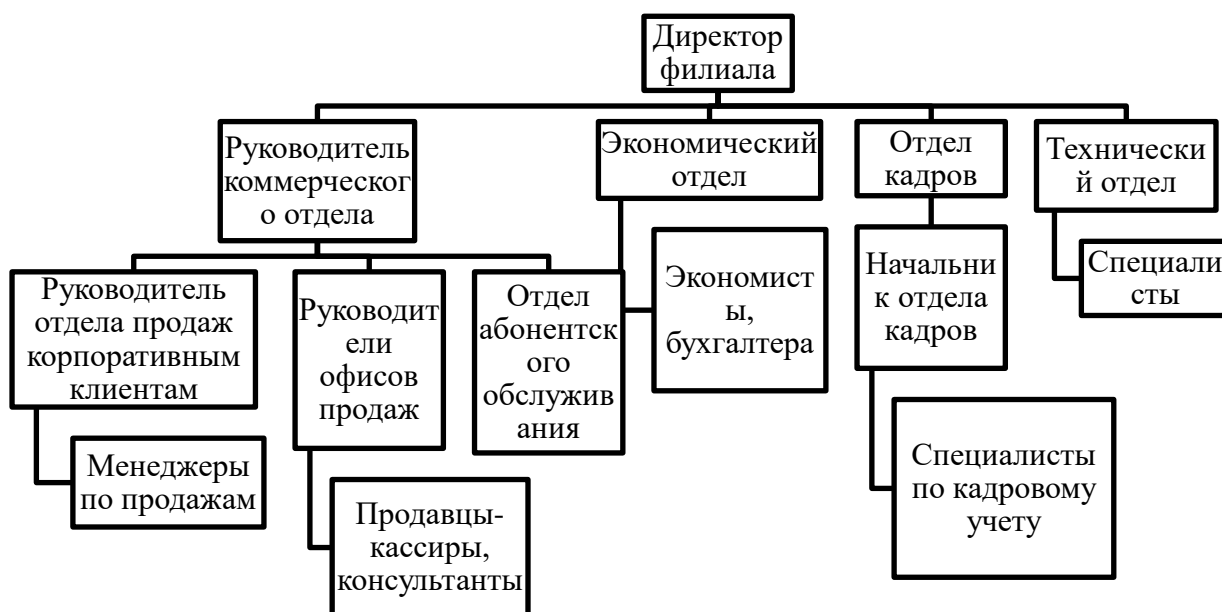


Рисунок 9 – Организационная структура управления филиала ПАО «ВымпелКом» в г. Самара

Структура управления филиала – линейно-функциональная. «Организационная структура - это своеобразная модель устройства любого

предприятия с перечнем всех подразделений и обязательным указанием подотчетности каждого из них. Эта модель предназначена для обеспечения понимания бизнес-логики организации и взаимодействия ее компонентов друг с другом» [14, с.116].

Для каждой должности, отраженной в структуре предприятия разработаны и введены в действие должностные инструкции.

Основным руководителем филиала является его директор. Он контролирует выполнение торговой политики организации, осуществляет стратегическое руководство, устанавливает долгосрочную тактику управления.

Экономический отдел филиала состоит из главного бухгалтера и экономистов. Главный бухгалтер предприятия подчиняется директору и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Экономисты осуществляют расчет заработной платы сотрудников и прочих мотивационных выплат.

В подчинении директора организации также работают начальники отделов продаж и начальник отдела продаж корпоративным клиентам, которые руководят торговой деятельностью организации в рамках своего отдела, контролируют выполнение плановых показателей и трудовой дисциплины на местах.

Сотрудники отдела абонентского обслуживания решают вопросы клиентов, связанные с некорректными начислениями оплаты за обслуживание, а также принимают жалобы и пожелания по обслуживанию. Сотрудники технического отдела решают задачи, связанные с решением технических вопросов.

Среднегодовая численность персонала Самарского филиала ПАО «ВымпелКом» представлена на рисунке 10.

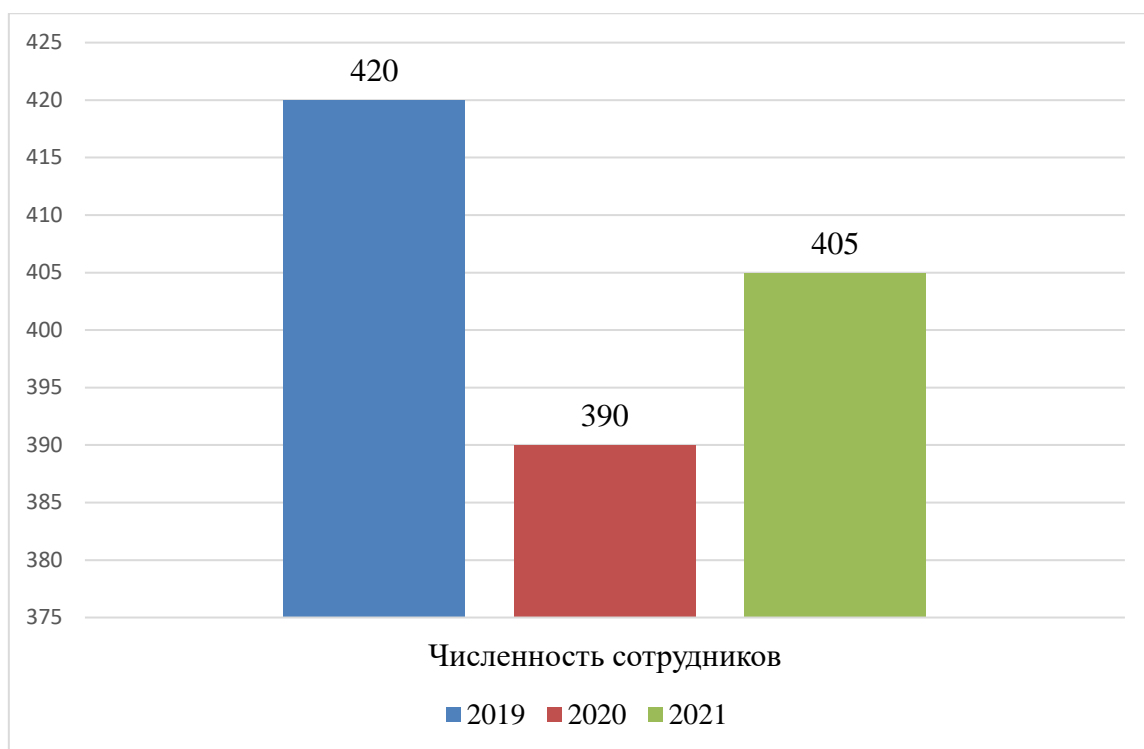


Рисунок 10 – Динамика численности персонала ПАО «ВымпелКом», г. Самара, чел.

На рисунке 10 видно снижение численности сотрудников филиала в течение трех лет, связанное с сокращением расходов на персонал во время пика пандемии Covid-19.

Формат удаленной работы стал неотъемлемой частью культуры ПАО «ВымпелКом» в период 2019-2021 гг.

«До конца 2021 г. компания планировала расширить долю сотрудников, работающих дистанционно до 60%. Однако, в ситуации глобальной пандемии процесс перевода на дистанционную занятость был осуществлен ускоренными темпами. К 2021г, доля сотрудников, работающих удаленно, составила 70%.

Перевод на дистанционную работу, помимо сокращения административных издержек при сохранении производительности труда, снизил риски для здоровья персонала. И, следовательно, помог предотвратить массовые заболевания в управленческом и производственном коллективах» [23].

В филиале ПАО «ВымпелКом», г. Самара. функции в области подбора, трудоустройства персонала выполняет отдел кадров. Основные функции отдела кадров:

- осуществление подбора, отбора персонала,
- обеспечение соблюдения трудового законодательства,
- организация проведения аттестации работников,
- ведение кадрового делопроизводства,
- планирование численности работников,
- оформление приказов по личному составу работников,
- формирование личных дел работников,
- реализация системы адаптации персонала и другое.

Перед тем, как оценить систему адаптации в ПАО «ВымпелКом», г. Самара, необходимо более подробно ознакомиться со структурой персонала

Анализ структуры персонала ПАО «ВымпелКом», г. Самара по категориям представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала ПАО «ВымпелКом», г. Самара по категориям персонала

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Руководители	1	0,2	1	0,3	1	0,3
Руководители отделов, офисов продаж	45	10,8	39	10	40	9,9
Главный бухгалтер	1	0,2	1	0,3	1	0,3
Специалисты	35	8,3	31	8	32	7,9
Менеджеры по продажам	44	10,5	43	11	45	11,1
Консультанты, продавцы	294	70	275	70,4	286	70,6
Всего	420	100	390	100	405	100

Из таблицы 4 видно, что структура персонала предприятия менялась за три года незначительно. Снижение численности продавцов консультантов

связано с закрытием точки продаж и снижения трафика в офлайн магазинах. Снижение численности персонала по другим категориям связано с сокращением расходов.

Анализ персонала по категориям показывает, что в компании значительную часть сотрудников составляют консультанты и продавцы точек продаж. Их количество составляет более 70% от всего персонала в течение трех лет. На втором месте занимают специалисты и менеджеры по продажам, обеспечивающие корпоративные продажи и сопровождающие операционные процессы.

Важную роль для оценки кадрового потенциала компании имеет возраст работников. Оценка персонала ПАО «ВымпелКом», г. Самара по возрастной категории проведена в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка персонала ПАО «ВымпелКом», г. Самара по возрастной категории за 2019-2021 гг.

Возраст	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 25 лет	162	38	157	40	160	40
26 – 35 лет	161	38	140	36	155	38
36 - 50 лет	97	23	93	24	90	22
Всего	420	100%	390	100%	405	100%

В структуре персонала предприятия преобладает персонал до 35 лет, так как большая часть персонала является продавцами консультантами, кассирами и менеджерами по продажам. Коллектив организации, в основном, молодой.

Ниже, в таблице 6 проведен анализ выбытия персонала за 2019-2021 гг. Численность выбывших работников в течение трех лет растет.

К концу 2021г. численность выбывшего персонала составила 24 человека.

Таблица 6 – Численность выбывших работников ПАО «ВымпелКом», г. Самара

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.
Общая численность, (чел)	420	390	405
Собственное желание, (чел)	7	17	21
Соглашение сторон, (чел)	1	10	1
Нарушения трудовой дисциплины, (чел)	2	1	2
Выход на пенсию, (чел)	0	0	0
Итого, (чел)	10	28	24

Далее рассчитан коэффициент текучести кадров, результаты оценки наглядно представлены на рисунке 11.

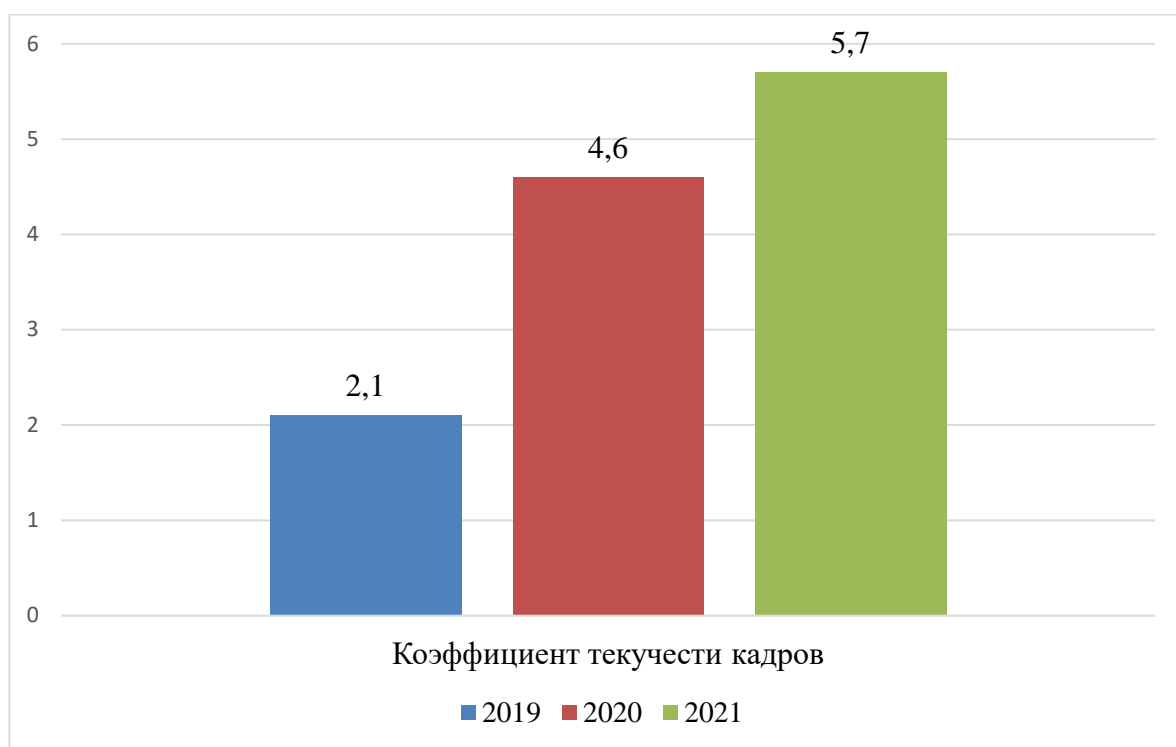


Рисунок 11 – Динамика коэффициента текучести кадров ПАО «ВымпелКом», г. Самара, %

Так как динамика показателя в течение трех лет негативная, руководству необходимо задуматься о причинах увольнения работников.

На рисунке 11 видно ухудшение коэффициента текучести кадров с 2,1% до 5,7%. Норма данного показателя не превышает 5%. Коэффициент

текучести кадров ухудшился в течение трех лет в основном за счет увеличения уволившихся по собственному желанию с 7 до 21 человек.

Далее в таблице 7 проведен анализ расходов на персонал ПАО «ВымпелКом», г. Самара

Таблица 7– Анализ расходов на персонал ПАО «ВымпелКом», г. Самара

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Среднесписочная численность ППП, чел.	420	390	405	-30	-7,14	15	3,85
2. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	168000	175500	210600	7500	4,46	35100	20,00
3. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	400	450	520	50	12,5	70	15,56

В таблице 7 видно, что среднегодовая заработная плата сотрудника увеличилась до 520 т. р. в течение трех лет, что является хорошим стимулом для удержания сотрудников компании. Вместе с тем, ПАО «ВымпелКом» использует различные инструменты стимулирования сотрудников, как правило материальные, для повышения заинтересованности сотрудников в росте продаж. Мотивация персонала происходит в соответствии с Положением об оплате труда, которое включает в себя информацию о стимулирующих выплатах.

Процесс адаптации является важной компонентой системы управления персоналом компании ПАО «ВымпелКом», при том что требования, предъявляемые к новому сотруднику в период испытательного срока, возрастают, как и объем необходимой для усвоения информации. Испытательный срок ПАО «ВымпелКом» по каждой должности составляет 3 месяца. В исключительных случаях он может быть меньше.

Адаптационная программа – это четкий пошаговый план действий интеграции сотрудника в структуру существующей компании, формальную и неформальную. Общая адаптационная программа сотрудников организации состоит из нескольких этапов:

- подготовительный этап. Будущих коллег оповещают о том, что текущий состав будет расширяться за счет новичка. Его будущее рабочее место нужно обеспечить всем необходимым и подготовить памятки по организационной структуре и обязанностям;
- первый день. Знакомство с организацией и коллективом. На этом этапе хорошо приставить к новому сотруднику наставника из более опытных коллег;
- первая неделя. Включение нового сотрудника в рабочую структуру, выполнение простых задач, подключение к обучающим мероприятиям;
- первый месяц. Постепенное увеличение нагрузки. Деятельность под контролем наставника;
- второй месяц. Промежуточное общение с руководителем. Обратная связь от наставника;
- третий месяц – беседа и экзамен по полученным навыкам, оценка результатов деятельности, принятие решения об окончании испытательного срока или дополнительных мероприятиях по обучению сотрудника.

Распределение функций по адаптации сотрудников ПАО «ВымпелКом», г. Самара представлены на рисунке 12.

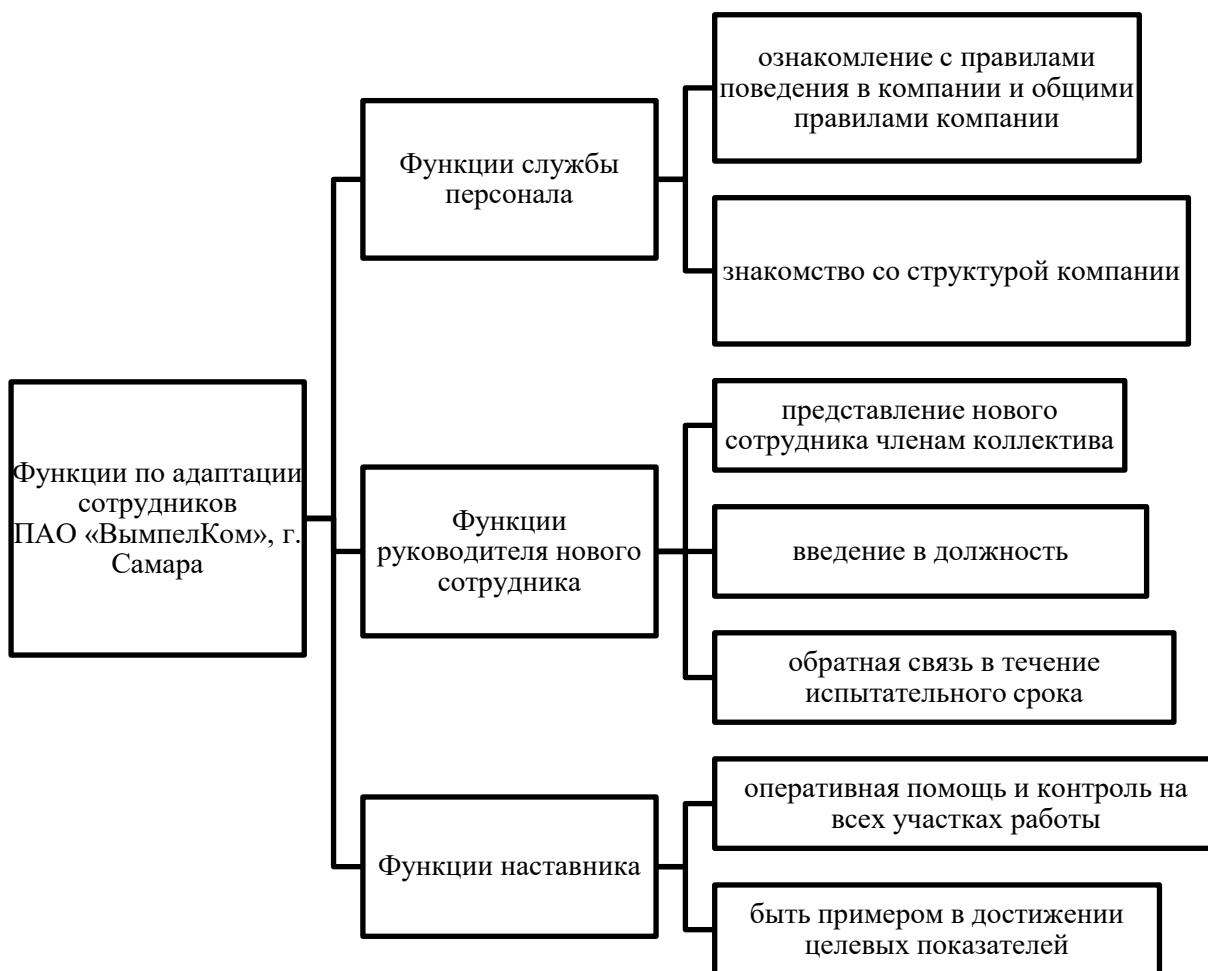


Рисунок 12 – Распределение функций по адаптации сотрудников ПАО «ВымпелКом», г. Самара

В компании ПАО «ВымпелКом» используются различные методы адаптации персонала. В таблице 8 перечислены основные методы адаптации персонала в зависимости от категории сотрудника.

Таблица 8 – Основные методы адаптации персонала в зависимости от категории сотрудника ПАО «ВымпелКом», г. Самара

Категория персонала и методы адаптации		
Продавцы, консультанты, менеджеры по продажам	Специалисты	Руководители, начальники отделов
<p>1.Метод наставничества – помощь в изучении продуктов компании, методов продаж, знакомство с рабочим местом, контроль продаж в первый месяц (2 месяца);</p> <p>2.Индивидуальные беседы начальника отдела с новым сотрудником;</p> <p>3.Расширенный устный инструктаж в подразделении и тестирования по технике безопасности, деловой этике, предотвращению мошеннических действий и так далее.</p> <p>4.Дистанционное экспресс обучение по продуктовой линейке и операционным программам;</p> <p>5.Тестирование и беседа с руководителем отдела по окончании испытательного срока.</p>	<p>1. Метод наставничества - помощь в изучении специальных программ по финансовому, бухгалтерскому, кадровому учету и так далее (1 мес.);</p> <p>2. Индивидуальные беседы начальника отдела с новым сотрудником;</p> <p>3. Расширенный устный инструктаж в подразделении и тестирования по технике безопасности, деловой этике.</p> <p>4. Беседа с руководителем отдела по окончании испытательного срока.</p>	<p>1.Закрепление куратора, консультанта среди более опытных руководителей других филиалов;</p> <p>2. Проведение ознакомительного тренинга в центральном офисе компании;</p> <p>3. Неформальное знакомство с более высокими по должности руководителями;</p> <p>4. Расширенный устный инструктаж в подразделении и тестирования по технике безопасности, деловой этике;</p> <p>5. Организованные экскурсии по центральному офису и основным отделам; ознакомительные вебинары;</p> <p>6. Выездное обучение по мотивационным программам, инструментам достижения плановых показателей и так далее.</p> <p>7.Дистанционное общение с более высоким руководством и директором по персоналу по окончании испытательного срока.</p>

В соответствии с таблицей 8, на предприятии практикуется наставничество, которое не закреплено документально. Наставник, выбранный руководителем подразделения, обучает нового сотрудника без освобождения от своей основной работы, что ведет к снижению производительности труда. Специальное обучение наставников не проводится. Мотивация наставника не предусмотрена. Критерии выбора наставника отсутствуют

На рисунке 13 представлена динамика уволившихся сотрудников ПАО «ВымпелКом», г. Самара в течение первых 6 месяцев работы в организации.

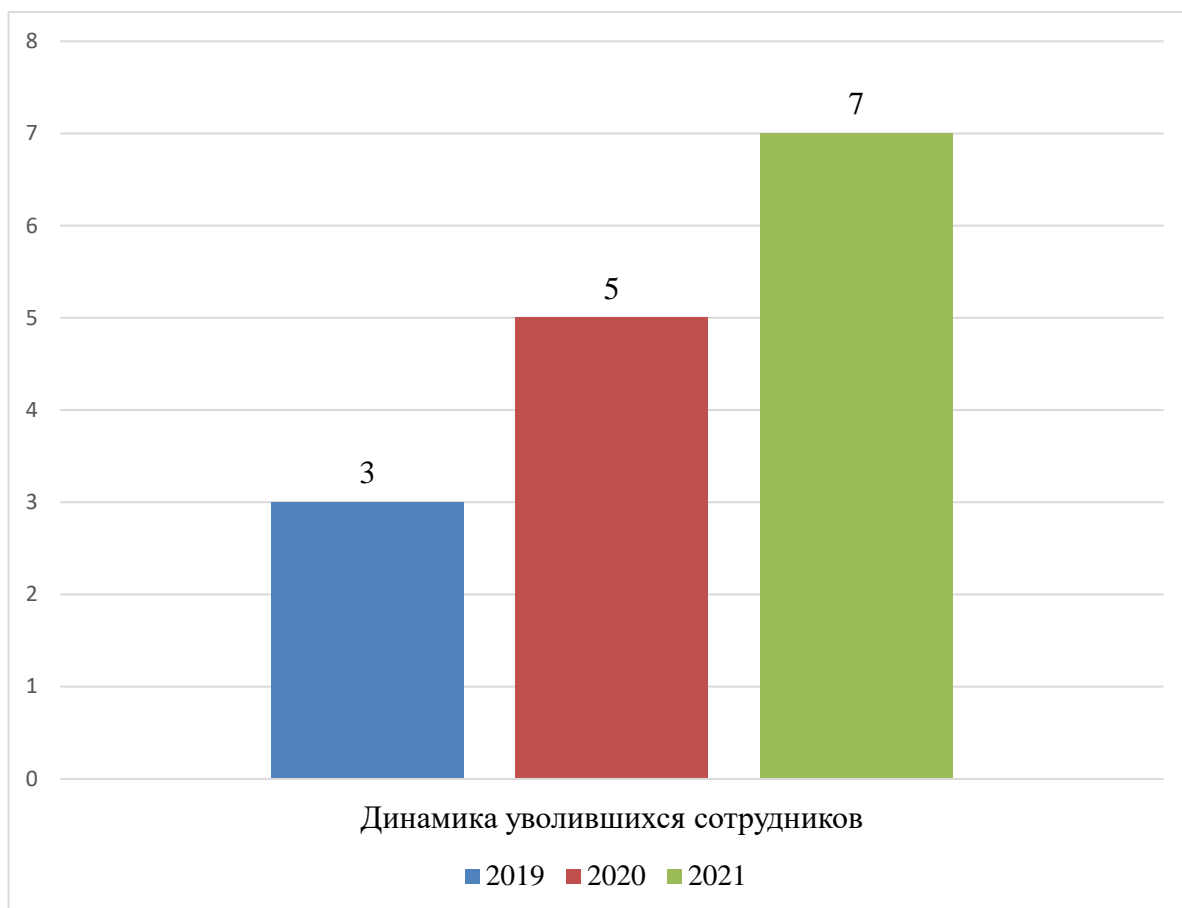


Рисунок 13 – Динамика уволившихся сотрудников ПАО «ВымпелКом», г. Самара в течение первых 6 месяцев работы за 2019-2021 гг.

Среди данных сотрудников было проведено анкетирование по основным причинам увольнения. Результаты анкетирования представлены на диаграмме 14.

Из рисунка 14 следует, что на первом месте стоят социально-психологические причины и составляют 54% среди уволившихся сотрудников со стажем в организации менее полугода. Это означает, что социально-психологическая адаптация на предприятии слабая.



Рисунок 14 – Причины увольнения персонала ПАО «ВымпелКом», г. Самара

Для расчета процента сотрудников, не прошедших испытательный срок, рассмотрены данные, представленные в таблице 9.

Таблица 9 - Численность принятых и уволенных сотрудников ПАО «ВымпелКом», г. Самара

Наименование	2019г.	2020г.	2021г.	Динамика 2020г./2019г.	Динамика 2021г./2020г.
Численность принятых на работу, чел.	7	8	11	1	3
Численность уволенных, чел., в т. ч.:	10	28	24	18	-4
численность уволенных в период испытательного срока, чел.	2	3	5	1	2

Как показывает проведенный анализ в таблице 9, число уволившихся сотрудников во время испытательного срока в течение трех лет растет.

На рисунке 15 представлена динамика показателя не адаптировавшихся сотрудников в течение трех лет.

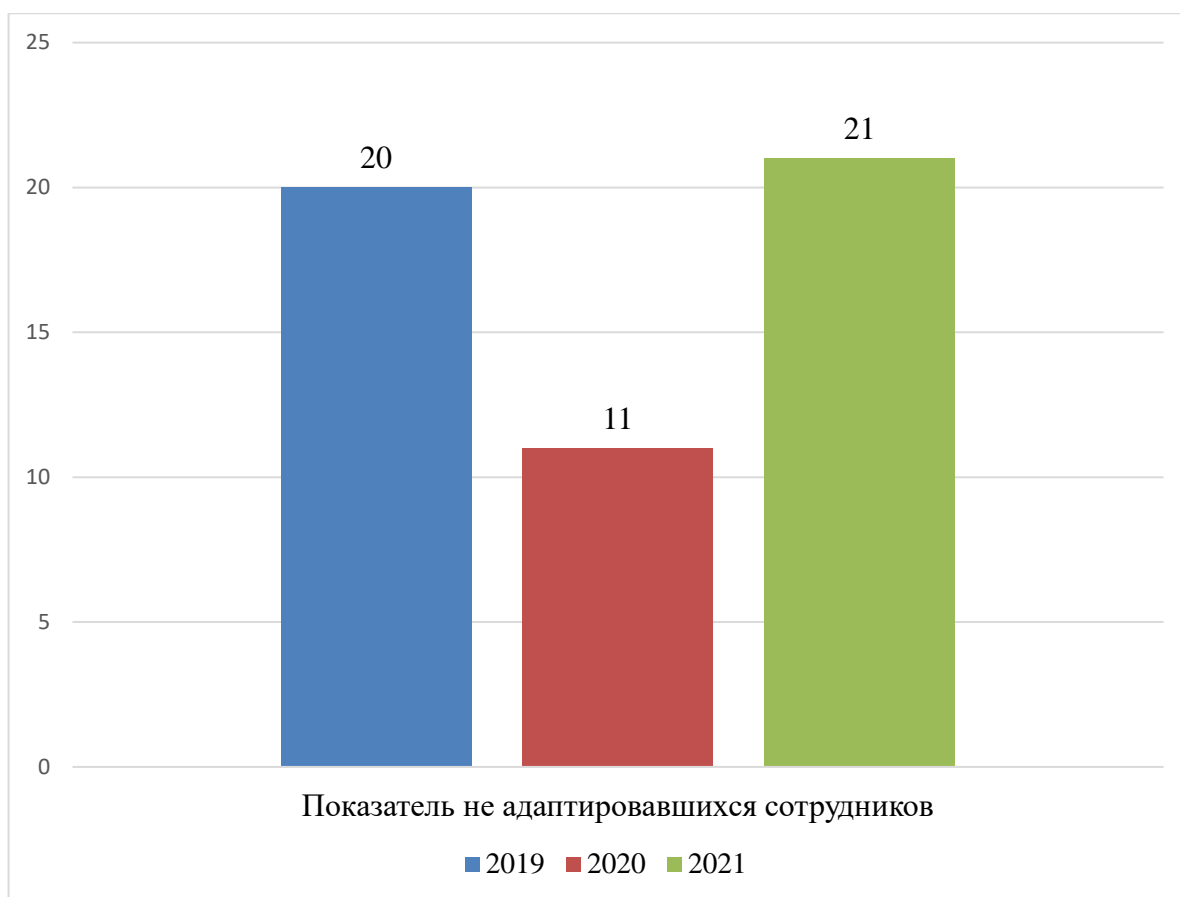


Рисунок 15 – Динамика показателя не адаптировавшихся сотрудников ПАО «ВымпелКом», г. Самара за 2019-2021гг., %

На рисунке 15 видно ухудшение показателя не адаптировавшихся сотрудников за три года на 1%. Ухудшение показателя произошло, несмотря на значительное общее увеличение уволенных сотрудников организации.

Среди основных причин, по которым сотрудники уволились в течение первого полугодия работы, а также в течение испытательного срока, были выявлены следующие основные причины:

- несовпадение озвученной информации на собеседовании реальным данным;
- отсутствие должной поддержки со стороны коллег;
- отсутствие необходимой помощи от наставника в виду его большой загруженности основной деятельностью;
- сложность восприятия образовательных материалов, не структурированность, большой объем.

Таким образом, проведя анализ системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации» можно сделать вывод о том, что несмотря на то, что на предприятии используются различные методы адаптации, формируется адаптационная программа, распределены основные функции между сотрудниками при проведении адаптации, выявлены следующие проблемы в системе адаптации:

- отсутствие специального обучения и отбора наставников (таблица 8),
- отсутствие мотивации наставника в обучении новых сотрудников,
- материалы для адаптации сотрудников даются в сложной для восприятия форме, нет удобного доступа к необходимой информации (рисунок 15),
- у новых сотрудников в период адаптации зачастую возникали социально-психологические сложности при адаптации в коллективе (рисунок 13).

Выявленные проблемы в результате проведенного анализа требуют формирования мероприятий по улучшению действующей системы адаптации в организации.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации»

В настоящее время руководство любого предприятия осознает особую важность адаптации работников, и разработки специальных программ и методик адаптации для таких работников с учетом всех современных требований и положительного опыта других организаций.

Правильно выстроенная и четко спланированная целенаправленная деятельность по адаптации молодых специалистов, является главным условием достижения экономических целей компании, ее конкурентоспособности на рынке, возможности для осуществления модернизации производственной деятельности.

При выборе мероприятий по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации» необходимо учитывать различные внутренние особенности и факторы, влияющие на эффективность системы адаптации персонала на предприятии.

Анализ системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации» позволил сделать следующие выводы:

- на исследуемом предприятии формируется адаптационная программа, используются различные методы адаптации, такие как метод наставничества, беседы начальника отдела с новым сотрудником; различные инструктажи, дистанционное экспресс обучение по продуктовой линейке и операционным программам и другие;
- система наставничества на предприятии не доработана. Наставник, выбранный руководителем подразделения, обучает нового

сотрудника без освобождения от своей основной работы, что ведет к снижению производительности труда. Специальное обучение наставников не проводится. Критерии выбора наставника отсутствуют. Мотивация наставника не предусмотрена;

- основные причины увольнения новых сотрудников организации социально-психологические Социально-психологическая адаптация на предприятии слабая. Среди основных причин увольнения новых сотрудников выделены такие причины как: несовпадение озвученной информации на собеседовании реальным данным; отсутствие должной поддержки со стороны коллег, сложность восприятия образовательных материалов. Также одной из причин увольнения сотрудников в период испытательного срока является отсутствие необходимой помощи от наставника.

С учетом выявленных проблем в результате оценки системы адаптации на рассматриваемом предприятии, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию данной системы и устранению проблем.

Мероприятие 1. Совершенствование механизма наставничества на предприятии и создание системы мотивации для наставников с целью формирования заинтересованности наставника в обучении адаптанта, создания более эффективного процесса обучения и быстрой адаптации нового сотрудника.

«Система наставничества представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников общества по подготовке работников общества к самостоятельному качественному выполнению должностных и профессиональных обязанностей. Внедряя систему наставничества в деятельность общества необходимо выпустить положение «Система наставничества», в котором будут отражены различные аспекты наставничества в организации. Нормативный документ, содержащий поэтапное описание процесса наставничества и четкое закрепление

ответственности за выполнение каждого этапа, - залог успешного внедрения и функционирования системы наставничества» [11, с. 57].

Основные задачи наставника, которые должны быть также закреплены в нормативном документе, представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Основные задачи наставника

Наставник в процессе наставничества должен ознакомить с рабочим местом, провести полный инструктаж по использованию программного обеспечения, ознакомить с особенностями продаж, ассортиментной линейкой, так, чтобы адаптируемый сотрудник мог осуществлять свои должностные функции на необходимом уровне как можно быстрее.

Также в организации необходимо определить критерии наставника. Им не может быть просто сотрудник, который проработал дольше. «Наставник должен соответствовать следующим требованиям:

- наличие желания осуществлять наставничество;
- экспертное владение профессиональными компетенциями;
- способность передавать знания, навыки, умения;

- умение формулировать и ставить задачи, организовывать и контролировать выполнение работ;
- профессиональное и добросовестное исполнение профессиональных заданий;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка;
- отсутствие нарушений трудовой дисциплины» [15, с. 81].

Для формирования заинтересованности наставника в результатах наставничества, наставнику должна быть предусмотрена оплата труда за наставничество. Так, например, при успешном окончании испытательного срока наставник может получить надбавку в размере 15% от оклада. Также наставники будут приоритетными кандидатами при рассмотрении представлений работников к поощрению за успехи и достижения в труде и являются приоритетными кандидатами для включения в кадровый резерв.

Эффективность проведенного наставничества будет оценена по следующим параметрам, представленным на рисунке 17.

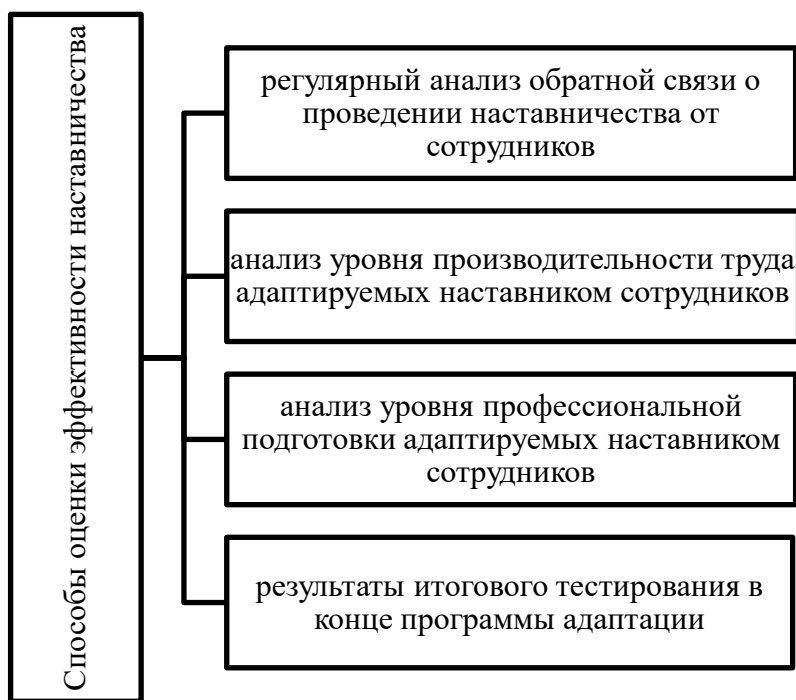


Рисунок 17 – Способы оценки эффективности наставничества

Мероприятие 2: Организация Welcome – тренинга в цифровом формате. Основная цель данного мероприятия – познакомить новых сотрудников с историей развития, корпоративной культурой предприятия и показать преимущества работы на данном предприятии, а также сократить временные издержки на проведение некоторых этапов адаптации и не привлекать дополнительных сотрудников к организации процесса.

Данный тренинг является общей частью программы адаптации для всех категорий сотрудников. В него входит общее представление о предприятии, кадровой политике, заработной плате, дополнительных льготах, охране труда, бытовых условиях. Welcome-тренинг или welcome-занятия могут включать в себя:

- рассказ о компании,
- фильм о компании,
- экскурсия по компании,
- пресс-конференции или интервью с руководителями,
- круглый стол с новыми сотрудниками,
- элементы командного взаимодействия,
- домашние задания и другое.

После проведения тренинга следует тест, основанный на полученной информации.

«Велком-тренинг (от англ. welcome – «добро пожаловать») полезен как для самого сотрудника, так и для его работодателя. Новичку он поможет быстро освоиться в компании, узнать о её приоритетах, системе ценностей и принципах работы с клиентами, познакомиться с руководством. Организация вводного курса тоже даёт многое:

- помогает быстрее добиться от специалиста нужных рабочих показателей;
- уменьшает стартовые издержки, связанные с адаптацией сотрудника; повышает лояльность персонала и его приверженность корпоративным ценностям, мотивирует;

- экономит время линейных руководителей и наставников, частично или полностью избавляя их от необходимости учить;
- уменьшает кадровую текучку и увеличивает количество новичков, успешно прошедших испытательный срок.

Примеры содержания Велком-тренинги компании обычно разрабатывают самостоятельно. Предложений от организаций, готовых создать и регулярно проводить такой курс по заказу, крайне мало» [22, с. 27].

Чтобы создать данный материал, не обязательно иметь специфические навыки, достаточно знать программу PowerPoint, а после сконвертировать ее в курс через iSpringSuite.

Основные этапы создания Welcome-тренинга представлены на рисунке 18.



Рисунок 18 –Основные этапы создания Welcome-тренинга

Обычно в содержание Welcome-тренинга включается следующая информация:

- рассказ о компании,
- история, цель, миссия, сведения о рыночном сегменте, конкурентах, партнёрах, клиентах,
- значимые достижения,
- стратегия на ближайший год,
- продукты, услуги,
- конкурентные преимущества услуг или товаров,
- принципы взаимодействия с потребителем,
- логистика,
- структура компании и корпоративная культура,
- ключевые фигуры,
- главные положения внутреннего кодекса,
- регулярные мероприятия, локальные праздники, традиции (в том числе негласные),
- дресс-код, нормы этикета,
- возможности для профессионального развития и обучения,
- система вознаграждений,
- бытовые условия: питание, медпомощь и так далее.

Основными преимуществами данного метода адаптации сотрудников перед другими методами являются низкие затраты на создание данного курса или презентации, а также удобство для изучения. Курс можно отправить сотруднику по почте, загрузить на корпоративный сайт, группу в социальных сетях или систему управления знания (LMS). По мнению экспертов, такой метод адаптации помогает вдвое ускорить адаптацию сотрудников, разгрузить отдел обучения и снизить затраты на обучение в 20 раз.

Таким образом, в конце данного параграфа можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию механизма наставничества и созданию системы мотивации для наставников ПАО «Вымпел-Коммуникации», а также организация Welcome – тренинга в

цифровом формате позволят компании создать более эффективный процесс обучения и быстрой адаптации нового сотрудника. Экономический эффект от предложенных мероприятий подробно рассмотрен в следующем пункте.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Основные мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации», предложенные в предыдущем пункте бакалаврской работы, представлены на рисунке 19.

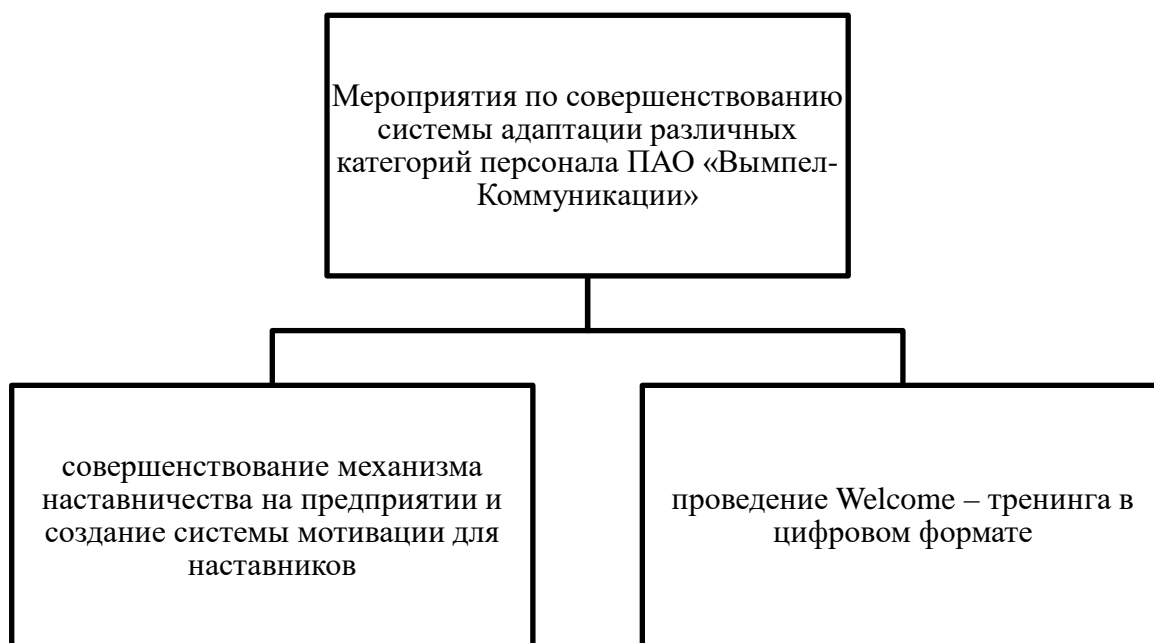


Рисунок 19 – Мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации»

Основные эффекты от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации» представлены на рисунке 20.

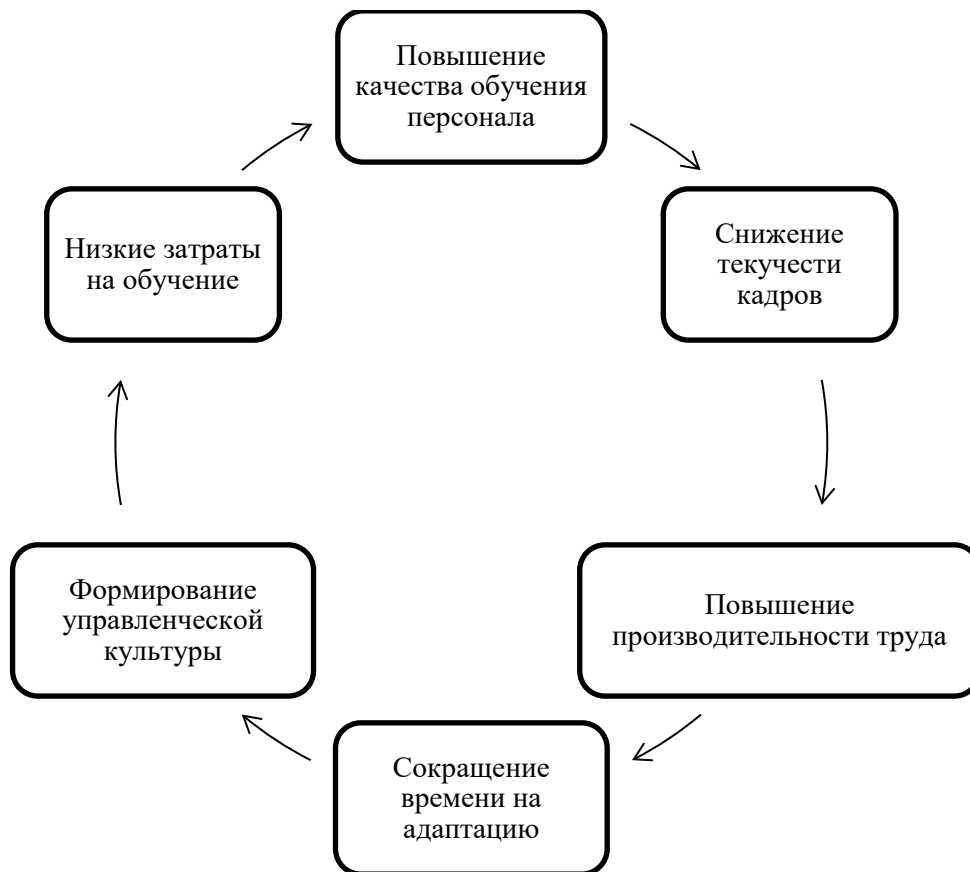


Рисунок 20 – Основные эффекты от внедрения предложенных мероприятий

Ожидается, что при внедрении предложенных мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала организации, число уволившихся сотрудников во время испытательного срока сократится более чем на 50% или до 2 человек в год.

С целью расчета экономического эффекта по предложенным мероприятиям будут использоваться следующие формулы:

$$\text{Эф} = \text{СУ} - \text{З}, \quad (1)$$

где Эф – экономический эффект от предлагаемых мероприятий;

СУ – стоимость увольнения не прошедших адаптацию сотрудников;

З – затраты на реализацию мероприятий.

Также для расчета стоимости увольнения не прошедшего адаптацию сотрудника будет использована следующая формула:

$$СУ = (1,25 * ЗП) * (Н + О), \quad (2)$$

где СУ – стоимость увольнения не прошедших адаптацию сотрудников;

ЗП – ежемесячная зарплата по должности;

Н – месяцы, которые компания тратит на наем;

О – месяцы, которые бизнес оплачивает обучение.

Итак, если в первый год внедрения предложенных мероприятий количество уволившихся сотрудников по окончании испытательного срока в организации уменьшится на три человека, а средняя зарплата не изменится и будет составлять 43,3 т. р., то:

$$СУ = (1,25 * 43,3 * 3) * (1 + 3) = 649,5 \text{ т. р.}$$

Следовательно, при внедрении предложенных мероприятий в организации ПАО «Вымпел-Коммуникации» г. Самара будут сокращены расходы, связанные с увольнением не адаптировавшихся сотрудников, в размере 649,5 т. р.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий не велики и связаны в основном с созданием системы мотивации для наставников организации. Среднее количество принятых сотрудников в течение трех лет составляет 9 человек. Средняя заработная плата сотрудников на конец 2021 г. составила 43,3 т. р. Премия при успешной адаптации нового сотрудника составляет 15% от оклада.

Тогда затраты по реализации предложенных мероприятий можно найти по следующей формуле:

$$З = (ЗП * П) * Ч, \quad (3)$$

где З – затраты на реализацию мероприятий;

ЗП – ежемесячная зарплата по должности;

П – размер премии в процентном выражении;

Ч – число адаптировавшихся сотрудников.

$$З = 43,3 * 0,15 * 9 = 58,5 \text{ т. р.}$$

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации в организации составят 58,5 т. р.

Ниже рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий по формуле 1 бакалаврской работы:

$$\text{Эф} = 649,5 - 58,5 = 591 \text{ т. р.}$$

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 591 т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные мероприятия позволят ПАО «Вымпел-Коммуникации» повысить эффективность деятельности персонала, улучшить качество обучения, снизить затраты на обучение, сократить время на адаптацию и снизить текучесть кадров. Вместе с тем, при внедрении предложенных мероприятий в организации ПАО «Вымпел-Коммуникации» г. Самара будут сокращены расходы, связанные с увольнением не адаптировавшихся сотрудников в размере 649,5 т. р. Экономический эффект, от реализации предложенных мероприятий, составит 591 т. р., что подтверждает эффективность предложенных в работе мероприятий по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации».

Заключение

Успех любой организации напрямую связан с тем, насколько активно она развивает механизмы адаптации персонала, так как новый сотрудник становится ресурсом организации с первых дней работы и его деятельность влияет на эффективность и конкурентные преимущества организации.

В работе были решены все поставленные в начале исследования задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты адаптации различных категорий персонала организации;
- проведен анализ системы адаптации различных категорий персонала на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации».

Адаптация персонала – это сложный процесс, состоящий из комплекса различных мероприятий, направленных на то, чтобы новый сотрудник организации мог как можно скорее влиться в коллектив, ознакомиться со своим функционалом, должностью, особенностями компании и быстрее повышать свою эффективность. Сложность создания эффективного адаптационного механизма также состоит в индивидуальности каждого сотрудника, его принципов, профессиональных, личных и деловых качеств, желания работать и достигать целей, расти профессионально и так далее. В настоящее время разработано много способов и инструментов, позволяющих улучшить процесс адаптации в организации, менеджменту необходимо выбирать наиболее подходящие из них с учетом специфики работы организации, ее отраслевой принадлежности, финансовых возможностей и других факторов.

Во втором разделе дана характеристика основных показателей деятельности ПАО «Вымпел-Коммуникации», а также проведен анализ системы адаптации различных категорий персонала организации в настоящее время. Анализ системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации» позволил сделать следующие выводы:

- на исследуемом предприятии формируется адаптационная программа, используются различные методы адаптации, такие как метод наставничества, беседы начальника отдела с новым сотрудником; различные инструктажи, дистанционное экспресс обучение по продуктовой линейке и операционным программам и другие;
- система наставничества на предприятии не доработана. Наставник, выбранный руководителем подразделения, обучает нового сотрудника без освобождения от своей основной работы, что ведет к снижению производительности труда. Специальное обучение наставников не проводится. Критерии выбора наставника отсутствуют. Мотивация наставника не предусмотрена;
- основные причины увольнения новых сотрудников организации социально-психологические Социально-психологическая адаптация на предприятии слабая. Среди основных причин увольнения новых сотрудников выделены такие причины как: несовпадение озвученной информации на собеседовании реальным данным; отсутствие должной поддержки со стороны коллег, сложность восприятия образовательных материалов. Также одной из причин увольнения сотрудников в период испытательного срока является отсутствие необходимой помощи от наставника.

В третьем разделе бакалаврской работы были предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации».

Первой рекомендацией в целях совершенствования системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации» является совершенствование механизма наставничества на предприятии и создание системы мотивации для наставников.

Второй рекомендацией в целях совершенствования системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации» является проведение Welcome – тренинга в цифровом формате.

Предложенные мероприятия позволят ПАО «Вымпел-Коммуникации» повысить эффективность деятельности персонала, улучшить качество обучения, снизить затраты на обучение, сократить время на адаптацию и снизить текучесть кадров. Вместе с тем, при внедрении предложенных мероприятий в организации ПАО «Вымпел-Коммуникации» г. Самара будут сокращены расходы, связанные с увольнением не адаптировавшихся сотрудников в размере 649,5 т. р. Экономический эффект, от реализации предложенных мероприятий, составит 591 т. р.

Следовательно, предложенные в бакалаврской работе мероприятия по совершенствованию системы адаптации различных категорий персонала ПАО «Вымпел-Коммуникации» эффективны. Цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Алексеева Г. Е. Междисциплинарный подход к анализу понятия социальная адаптация [Текст] / Г.Е. Алексеева, Б.Б. Табитуев // NovaInfo. Электронный научный журнал «вектор экономики». 2022. №1. № 60-2. С. 517-524.
2. Белоусова А. Е. Геймификация как инструмент мотивации персонала: caseUniqlo / А.Е. Белоусова // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы Международной конференции (Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 года). Том 1. Sedlčany: Ústavpersonalistiky, 2020. С. 8-14.
3. Галина А. Э., Григорьева А.В., Илларионов И. В. Социально-психологические факторы успешности трудовой адаптации и карьерного продвижения персонала // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 1 (163). С. 101-106.
4. Галина А. Э., Григорьева А.В. Социально-психологические факторы, влияющие на стремление к карьерному росту сотрудников в организации // Молодой ученый. 2020. № 6. С. 269–270.
5. Главатских О. Б. Актуальные вопросы управления адаптацией персонала в условиях цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. Т. 32. № 2. С. 216-222.
6. Главатских О. Б. Цифровая трансформация процессов повышения квалификации персонала АО «Омутнинский металлургический завод» / О. Б. Главатских, А. И. Троянская, М. И. Прасолов, Е. В. Царева // Глобальный научный потенциал. 2021. №1(118). С.109–111
7. Голубева Т. С. Трактовка понятия «карьера» в разрезе современных тенденций // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. № 5. С. 58.

8. Гражданинова Е. Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом сотрудников на предприятии [Текст] / Е.Г. Гражданинова // Новая наука: опыт, традиции. Инновации. 2021. №6 (89). С. 91-93.
9. Еременко В. А. Управление производительностью в условиях рыночной экономики [Текст] / В.А. Еременко, А.Л. Еськов. М.: ИЭП НАН, 2018. 334 с.
10. Зебзеева В. А. Процесс адаптации вновь принятых сотрудников // Eoipso. 2022. № 6. С. 40-43.
11. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст] / С. В. Иванова. М.: Эксмо, 2018. 304 с.
12. Исаева О. М. Управление персоналом [Текст] / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2018. 244 с.
13. Карпова Т. П. Управленческая модель адаптации молодых сотрудников в коммерческой организации [Текст] / Т.П. Карпова // Вестник международного института рынка. 2018. № 2. С. 66-71.
14. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. М.: КНОРУС, 2021. 360 с.
15. Ковальжина Л. С. Технологии управления развитием персонала: учебное пособие. Тюмень: ТИУ, 2021. 99 с.
16. Ковальжина Л. С. Трудовая адаптация персонала компании в контексте цифровой трансформации // Социальные и экономические системы. 2022. № 5 (29). С. 352-363.
17. Колесников А. В. Адаптация персонала к технологическим и организационным нововведениям // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. 2014. Т. 2. №58. С. 84–88.
18. Кондакова А. А. Геймификация как современная технология управления персоналом. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2022. № 1. С. 143-148.

19. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика [Текст] / Н. Корнелиус; пер. с англ. - СПб: Баланс бизнес букс, 2018. 520 с.
20. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации [Текст] / Н.К. Маусов, О.М. Ламскова // Управление персоналом. 2018. № 13 (99). С. 26-31.
21. Мурадова Н. М., Тихонов А. И., Коновалова В. Г. Геймификация в адаптации персонала // Московский экономический журнал. 2019. №7. С. 494–502.
22. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст] / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. 202 с.
23. Официальный сайт ПАО «ВымпелКом» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://tolyatti.beeline.ru/about/> (дата обращения 19.06.2022 г.).
24. Попов Ю. А. Адаптация персонала как одна из ключевых задач кадрового менеджмента организации // Вектор экономики. 2022. № 1 (67). С. 67.
25. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 06.06.2022 г.).
26. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения – 06.06.2022 г.).
27. Шнейдер Л. Б. Психология карьеры: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л.Б. Шнейдер, З.С. Акбиева, О.П. Цариценцева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2019. 187 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ПАО «Вымпел-Коммуникации» на 31.12.2021 г.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.					
<p>Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ВЫМПЕЛ-КОММУНИКАЦИИ» Идентификационный номер налогоплательщика Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг поддержки связи для целей передачи голоса</p>					
<p>Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное общество/Собственность иностранных юридических лиц Единица измерения: тыс. руб.</p>					
<p>Местонахождение (адрес) 127063, Российская Федерация, Москва, город... 8 Марата ул.10,14., РФ ДА Г И ЕТ Бухгалтерская отчетность подготавливается обязательному аудиту Наименование аудиторской организации Акционерное общество "ПрайвотераусКурсо Аудит" Идентификационный номер налогоплательщика-аудиторской организации Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации</p>					
			Форма по ОКУД	Коды	
			Дата (число, месяц, год)	0710001	
			ко. ОГРН	31122021	
			ИНН	77537364	
			по ОКВЭД.2	773079301	
				01.20.1	
			по ОКФС/ОКФС.С	1 22 4723	
			по ОКВН	884	
			ИНН	7702051102	
			ОГРН	1027700146401	

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.1	Нематериальные активы	1110	1 837 879	1 008 787	1 032 553
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные немонетарные активы	1130	-	-	-
	Материальные немонетарные активы	1140	-	-	-
3.2, 3.3	Основные средства	1150	320 088 001	289 407 615	238 054 895
3.2	Долевые вложения в материальные ценности	1160	2 818 258	2 388 178	1 888 533
3.4	Финансовые вложения	1170	50 287 804	58 812 028	50 650 506
3.7	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	35 792 866	32 404 000	27 434 851
	Итого по разделу I	1100	418 824 948	304 018 606	327 951 078
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.8	Запасы	1210	7 787 679	7 017 155	10 047 533
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	8 145 480	5 988 072	5 036 190
3.6	Дебиторская задолженность	1230	21 882 130	19 459 407	21 732 330
3.4	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	13 984 208	38 331 157
3.9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 581 204	4 608 063	10 877 798
3.7	Прочие оборотные активы	1260	9 533 604	8 483 331	8 427 899
3.6	Долгосрочные активы к продаже	1281	25 527	-	-
	Итого по разделу II	1200	49 910 108	59 478 237	95 452 867
	БАЛАНС	1000	468 734 954	413 496 843	423 353 945

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3.10	Уставный капитал (созданный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	289	289	289
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
3.10	Переоценки внеоборотных активов	1340	312 728	497 102	507 683
3.10	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	18 428 884	18 428 884	18 428 884
3.10	Резервный капитал	1360	43	43	43
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	34 308 819	47 474 045	48 015 904
	Итого по разделу III	1300	53 090 541	68 400 343	64 952 783
	IV. ДОЛГΟΣРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.11	Заемные средства	1410	181 802 099	144 860 099	167 287 823
3.15	Отложенные налоговые обязательства	1420	8 715 322	7 182 508	4 871 422
3.24	Оценочные обязательства	1430	2 478 021	3 120 812	5 225 694
3.13	Прочие обязательства	1460	131 532 889	72 664 238	65 185 097
	Доходы будущих периодов	1451	-	175	-
	Итого по разделу IV	1400	302 530 048	227 827 655	242 656 946
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.11	Заемные средства	1510	881 638	20 677 016	24 180 732
3.12	Кредиторская задолженность	1520	89 773 358	83 823 791	75 339 999
	Доходы будущих периодов	1530	279	308	5 232
3.24	Оценочные обязательства	1540	7 842 178	4 602 425	4 795 890
3.13	Прочие обязательства	1550	12 886 816	10 385 308	11 518 383
	Итого по разделу V	1500	111 154 355	119 268 845	115 841 236
	БАЛАНС	1700	468 734 954	413 496 843	423 353 945

Генеральный директор  Торбахов А.Ю.

29 марта 2022 г.

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «Вымпел-Коммуникации» на 31.12.2021 г.

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах ПАО «Вымпел-Коммуникации» за 2020 г.

Отчет о финансовых результатах за 2020 г.

Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ВЫМПЕЛ-КОММУНИКАЦИИ"
Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности Деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для целей передачи голоса

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

Единица измерения: тыс. руб.

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

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
3.16	Выручка	2110	273 899 085	289 324 431
3.17	Себестоимость продаж	2120	(171 108 243)	(163 214 327)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	102 790 842	126 110 104
3.17	Коммерческие расходы	2210	(21 056 156)	(24 383 998)
3.17	Управленческие расходы	2220	(45 476 943)	(44 593 737)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	36 257 743	57 132 369
3.18	Доходы от участия в других организациях	2310	18 052 206	20 207 255
3.19	Проценты к получению	2320	1 768 830	2 120 386
3.20	Проценты к уплате	2330	(22 121 232)	(25 725 394)
3.21	Прочие доходы	2340	17 300 456	18 738 950
3.21	Прочие расходы	2350	(24 662 657)	(34 788 673)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	26 595 346	37 684 893
3.15	Налог на прибыль	2410	(4 825 337)	(16 091 922)
	в том числе			
	Текущий налог на прибыль	2411	(2 514 252)	(7 378 008)
	Отложенный налог на прибыль	2412	(2 311 085)	(8 713 914)
	Прочее	2460	(322 799)	(4 410 463)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	21 447 210	17 182 508

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	21 447 210	17 182 508
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель



Торбахов А.Ю.

26 марта 2021 г.

Рисунок Б.1 – Отчёт о финансовых результатах ПАО «Вымпел-Коммуникации» за 2020 г.

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах ПАО «Вымпел-Коммуникации» за 2021 г.

Отчет о финансовых результатах за 2021 г.

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

	Коды
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31/12/2021
по ОКПО	17337364
ИНН	7713078301
по ОКВЭД 2	61.20.1
по ОКФС/ОКФС	1 22 47/23
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
3.16	Выручка	2110	286 237 261	273 899 085
3.17	Собственность продаж	2120	(186 811 831)	(171 108 243)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	99 425 450	102 790 842
3.17	Коммерческие расходы	2210	(20 892 258)	(21 056 156)
3.17	Управленческие расходы	2220	(53 962 130)	(45 476 943)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	24 741 062	36 257 743
3.18	Доходы от участия в других организациях	2310	6 478 526	16 052 206
3.19	Проценты к получению	2320	1 490 011	1 768 830
3.20	Проценты к уплате	2330	(19 893 825)	(22 121 232)
3.21	Прочие доходы	2340	2 358 103	17 300 456
3.21	Прочие расходы	2350	(11 110 219)	(24 662 657)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 963 658	26 595 346
3.15	Налог на прибыль	2410	(141 735)	(4 625 337)
	в том числе			
	Текущий налог на прибыль	2411	(546 429)	(2 514 252)
	Отложенный налог на прибыль	2412	404 694	(2 311 085)
	Прочее	2460	(808 274)	(322 799)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 013 649	21 447 210

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	3 013 649	21 447 210
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Генеральный директор _____ Торбасов А.Ю.

29 марта 2022 г.

Рисунок В.1 – Отчёт о финансовых результатах ПАО «Вымпел-Коммуникации» за 2021 г.