

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)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы оценки сотрудников в рамках прохождения  
испытательного срока

Обучающийся

Я.С. Кононова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Я.С. Кононова.

Тема работы: «Совершенствование системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока».

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

Цель исследования заключается в совершенствовании системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

Объектом исследования выступает Публичное акционерное общество «Мобильные Телесистемы», далее по тексту ПАО «МТС».

Предметом исследования выступает система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС».

Практическая значимость исследования заключается в возможности апробации в ПАО «МТС» разработанной системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

Краткие выводы: мероприятиями по совершенствованию оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС» рекомендуется внедрить новые методы оценки, а именно метод управления по целям и метод ранжирования, внедрить оценочные листы, разработать и утвердить приказ, упираться на нормативно-правовую и локальную базу.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ПАО «МТС» являются эффективными. Рост прибыли составит 1,91% в первый год реализации, а также повысится социальная эффективность.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 21 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений 40 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 3, рисунков – 19.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.....	6
1.1 Понятие и сущность системы оценки сотрудников.....	6
1.2 Методы и этапы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.....	11
2 Анализ организационно-экономической характеристики и системы оценки сотрудников ПАО «МТС».....	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «МТС».....	16
2.2 Анализ системы оценки сотрудников ПАО «МТС».....	23
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки сотрудников ПАО «МТС» в рамках прохождения испытательного срока.....	29
3.1 Совершенствование системы оценки сотрудников ПАО «МТС» в рамках прохождения испытательного срока.....	29
3.2 Оценка эффективности разработанной системы.....	33
Заключение.....	38
Список используемой литературы.....	41
Приложение А Структура органов управления ПАО «МТС».....	43
Приложение Б Бухгалтерская отчетность ПАО «МТС».....	44

## Введение

Эффективность деятельности компании во многом зависит от того, как она использует свои человеческие ресурсы. Неправильное управление трудовыми ресурсами может привести к потере лидирующих позиций на рынке товаров и услуг. Чтобы добиться максимальной продуктивности, необходима точная оценка возможностей каждого работника в структуре кадров. Данный факт обуславливает актуальность темы исследования.

Цель исследования заключается в совершенствовании системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

Для достижения цели необходимо реализовать следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- провести анализ организационно-экономической характеристики и системы оценки сотрудников ПАО «МТС»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС».

Объектом исследования выступает Публичное акционерное общество «Мобильные Телесистемы», далее по тексту ПАО «МТС».

Предметом исследования выступает система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС».

Информационно-методическую основу исследования составили периодические издания, экономические обзоры, статистическая информация, статистический материал, новостной портал, а также методы анализа, синтеза, обобщения, графический метод, расчетно-аналитический метод и другие методы исследования.

Теоретическую основу исследования составили труды авторов в области управления персоналом, к числу которых относятся Н.П. Беляцкий, В.П.

Бычков, Т.В. Зайцева, А.Я. Кибанов, С.В. Краснова, Ю.А. Лукаш и другие ученые.

Практическая значимость исследования заключается в возможности апробации в ПАО «МТС» разработанной системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе изучены понятие, сущность и методики оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока.

Второй раздел включает в себя организационно-экономическую характеристику ПАО «МТС» за 2021-2023 гг. и анализ действующей системы оценки сотрудников организации.

В третьем разделе разработана система оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС». В первом разделе рассмотрены понятие, сущность, методы и этапы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока. Во втором разделе проведен анализ организационно-экономической характеристики и системы оценки сотрудников ПАО «МТС». В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС» и проведена оценка экономического эффекта.

# **1 Теоретические аспекты системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока**

## **1.1 Понятие и сущность системы оценки сотрудников**

В современных условиях оценка сотрудников организации является неотъемлемой и значимой частью процесса управления. В период между 1960 и 1970 годами начались исследования в области оценки персонала в Российской Федерации. Оценка персонала необходима для решения многих задач, которая представляет собой особый вид кадровой деятельности.

Комплексная проблема заключается в том, что сама оценка сотрудников организации представляет собой сложный процесс. В данной области не существует общепринятых терминов для определения понятия и содержания процесса оценки.

Так, по мнению Ю.А. Лукаш «оценка персонала представляет собой процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [11, с. 94].

С точки зрения Т.В. Зайцевой «оценка персонала – это систематический процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, умений, мотивов) требованиям занимаемой должности или рабочего места» [7, с. 261].

Н.П. Беляцкий говорит о том, что «оценка персонала – это определение конкретных профессиональных и личностных качеств работников исходя из их функциональных обязанностей и целей организации, принятой организационной культуры, а также их сравнение с установленными критериям» [3, с. 308].

Выделив основные характеристики термина, можно сделать вывод, что оценка представляет собой выявление достижений сотрудника для

организации. Результаты оценки становятся основанием для принятия управленческих решений.

На рисунке 1 представлены основные цели осуществления оценки сотрудников организации.

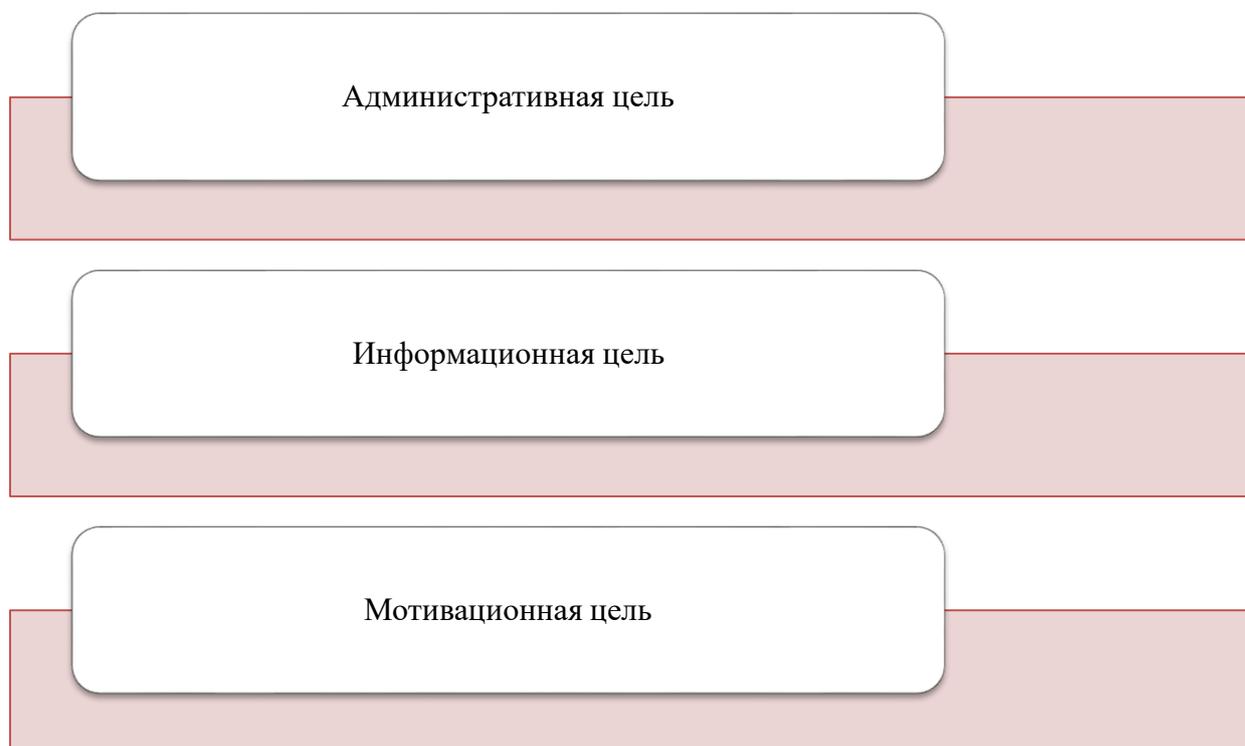


Рисунок 1 – Основные цели осуществления оценки сотрудников организации

Оценка сотрудников организации в рамках административной цели проводится при принятии таких управленческих решений, как о повышении оплаты труда, перевода сотрудника на новую должность, направление на обучение и повышении квалификации и так далее.

Оценка сотрудников организации в рамках информационно цели проводится для получения наиболее полной и точной информации о сотрудниках и результатах их деятельности.

Оценка сотрудников организации в рамках мотивационной цели проводится для принятия таких управленческих решений, как поощрить или наказать коллектив, или же отдельного сотрудника [18, с. 194].

«В качестве дополнительных целей проведения оценки сотрудников организации, можно выделить контроль результата труда, совершенствование взаимодействия с сотрудниками, поддержка необходимого уровня производительности и другие цели» [14, с. 85].

Комплексная оценка персонала, направленная на совершенствование управления деятельностью организации в целом, представляет собой основную цель и направление для ее проведения. Любая организация способна достичь значительных успехов в развитии.

При оценке сотрудников организации выполняются две основные функции, представленные на рисунке 2.

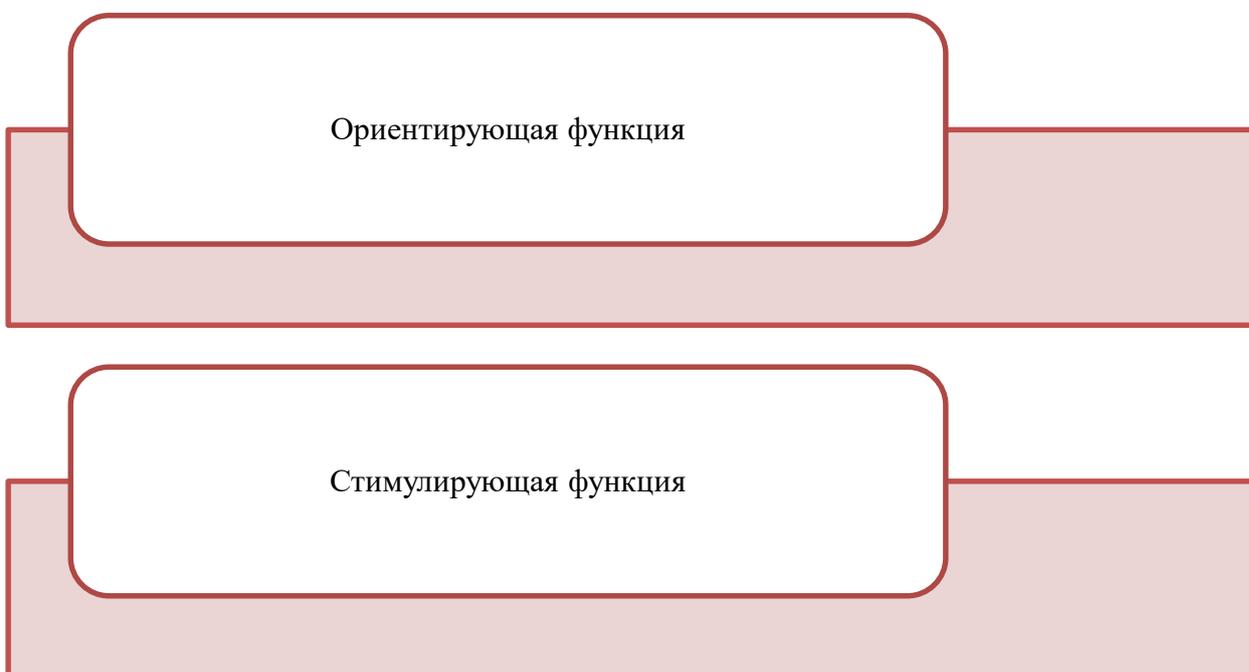


Рисунок 2 – Функции оценки сотрудников организации

Ориентирующая функция оценки сотрудников организации заключается в том, что каждый сотрудник осознает себя и свое поведение через оценку со стороны общества и личную самооценку.

Стимулирующая функция оценки сотрудников организации заключается в том, что совершенствование личности и деятельности сотрудника способствует побуждению [9, с. 163].

Процедура оценки сотрудников организации основывается на следующих принципах, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Принципы оценки сотрудников организации

Оценка сотрудников организации предполагает независимость от чье-либо мнения и влияния независимых факторов, к числу которых можно отнести прошлые успехи сотрудника, климатические условия, неудачи, настроение и другое.

При оценке сотрудников организации оцениваются реально достигнутые успехи и профессиональные качества. Проводится оценка, как всего коллектива, так и отдельно взятых сотрудников, устанавливаются связи между ними [20, с. 431].

Технология оценки должна быть понятна экспертам и оцениваемым сотрудникам. При оценивании персонала должно соблюдаться беспристрастное объективное отношение.

Оценку сотрудников организации осуществляет отдел по персоналу. Оценка сотрудников при отборе и найме является одним из популярных видов. Также сотрудники организации имеют право на индивидуальную оценку.

На рисунке 4 представлены предметы оценки сотрудников организации.



Рисунок 4 – Предметы оценки сотрудников организации

Благодаря количественным и качественным показателям, связанным с трудом рабочих, их результаты труда могут быть оценены достаточно просто. Из-за того, что руководители и специалисты непосредственно влияют на деятельность производственных и управленческих структур, их результаты оценить сложнее [19, с. 162].

Для эффективного решения управленческих задач, таких как подбор персонала, контроль, развитие, обучение и мотивация, система оценки сотрудников организации представляет собой совокупность нескольких методов и технологий.

Для создания объективного портрета каждого сотрудника, включающего в себя профессиональные навыки и результаты труда, используются различные инструменты оценки персонала, которые позволяют оценить его личностные характеристики, способности и эффективность работы.

## **1.2 Методы и этапы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока**

В рамках прохождения испытательного срока сотрудник организации проходит адаптацию, которая в свою очередь реализуется по следующим направлениям:

- корпоративное направление, где сотрудник осуществляет знакомство с ценностями организации, изучает историю создания и развития, документацию и другое;
- социальное направление, где сотрудник привыкает к стилю работы, коллективу, занимаемой должности, межличностному взаимодействию и другое;
- профессиональное направление, где сотрудник приобретает и развивает профессиональные навыки и знания [16, с. 229].

«Для оценки сотрудников организации в рамках прохождения испытательного срока применяются различные методы, к числу которых можно отнести:

- метод сравнения, с помощью которого проводится сравнительный анализ сотрудников между собой;
- абсолютный метод, с помощью которого проводится сравнительный анализ сотрудников на этапе прохождения испытательного срока с избранными эталонами;
- результат-ориентированный метод, с помощью которого проводится анализ результатов работы сотрудников на этапе прохождения испытательного срока;
- метод самооценки, с помощью которого сотрудники на этапе прохождения испытательного срока самостоятельно определяют свою эффективность и результаты работы;
- метод профессионального тестирования, позволяющий определить профессиональные качества, навыки, знания и умения сотрудников на этапе прохождения испытательного срока;
- психологическое тестирование, позволяющее определить психологическое состояние сотрудников на этапе прохождения испытательного срока;
- оценочное собеседование и другие методы оценки» [6, с. 510].

«Наиболее простым в использовании является сравнительный метод оценки сотрудников организации в рамках прохождения испытательного срока» [6, с. 208]. При сравнительном методе чаще всего проводят ранжирование сотрудников по определенным критериям, к числу которых можно отнести ответственность, компетентность и другие критерии. Каждому сотруднику проставляется балл за критерий, итоговый показатель определяется суммой проставленных баллов.

На сегодняшний день организации при оценке сотрудников в рамках прохождения испытательного срока используют такие популярные методы как ассесмент-центр, деловые игры, Key Performance Indicator (далее KPI), метод 360 градусов.

В.П. Бычков говорит о том, что «ассесмент-центр – это метод комплексной диагностики эффективности работника в профессиональной сфере, за основу которого берется модель поведения работника в различных смоделированных ситуациях. Ассесмент-центр относится к профессиональным технологиям тестирования персонала организации. Испытуемым предлагаются упражнения, выполнение которых позволит выявить качества, знания, умения и навыки, которые необходимы для занятия той или иной должности» [4, с. 135].

Вышеописанный метод является весьма актуальным и часто используется на практике для выбора наиболее подходящего претендента на должность. Кроме того, он используется в создании системы стимулирования сотрудников и стратегии последующего развития компании

Бизнес-симуляция или деловые игры применяются для оценки работников в период прохождения ими испытательного срока с целью выявления их профессиональных навыков, понимания бизнес-процессов и освоения коммерческой деятельности. В процессе выявляется, насколько сотрудник является командным игроком. При моделировании различных ситуаций выявляются умения, знания и навыки [2, с. 110].

«KPI представляет собой индикатор, который отражает достигнутый результат деятельности. Данный метод также можно использовать для сотрудников организации в рамках прохождения испытательного срока. Благодаря KPI можно определить чьи результаты деятельности наиболее высоки, и кто из кандидатов внесет больший вклад в развитие бизнеса» [8, с. 41].

«Метод 360 градусов заключается в том, что сотрудника в рамках прохождения испытательного срока оценивает не только руководство

организации, но и персонал, в редких случаях и клиенты. Оценивающие определяют, как сотрудник в рамках прохождения испытательного срока ведет себя на рабочем месте, общается с коллегами, насколько профессионален в рамках должности и другие критерии» [10, с. 52].

При анализе подходов к проведению оценки работников в период прохождения ими испытательного срока необходимо подчеркнуть, что оценка сотрудников организации занимает ведущее место в системе и является неотъемлемой частью в управлении персоналом.

Этапы оценки сотрудников организации в рамках прохождения испытательного срока представлены на рисунке 5.

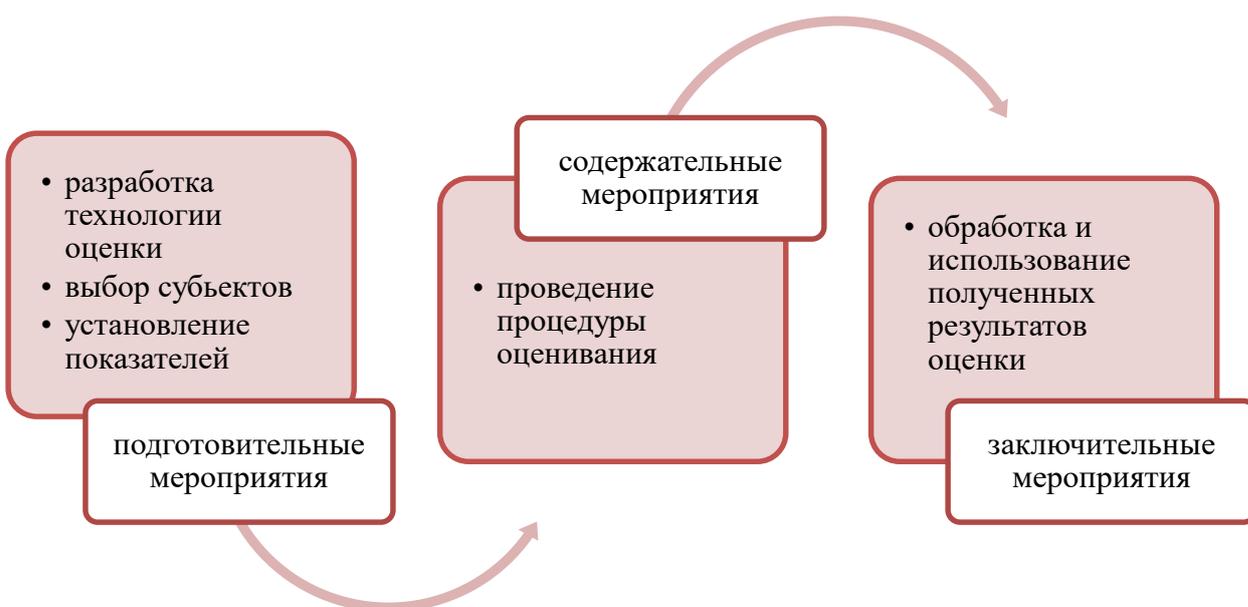


Рисунок 5 – Этапы оценки сотрудников организации в рамках прохождения испытательного срока

«В зависимости от глубины разработки системы оценивания сотрудников в рамках прохождения испытательного срока этапы могут варьироваться».

Изучая практический опыт, отмечено, что оценка сотрудников в рамках прохождения испытательного срока чаще всего осуществляется руководителями организации. Также для проведения процедуры приглашаются независимые эксперты, у которых отсутствуют какие-либо связи с кандидатами» [12, с. 114].

«Для получения наиболее точных результатов оценка сотрудников в рамках прохождения испытательного срока, должна соответствовать разработанным этапам системы, так как грамотно организованный процесс является залогом эффективной системы управления в целом» [17, с. 52].

Следовательно, методы оценки сотрудников организации в рамках прохождения испытательного срока разнообразны. Они позволяют определить, насколько кандидат соответствует занимаемой должности, оценить профессиональные критерии.

Грамотно разработанная система оценки сотрудников организации в рамках прохождения испытательного срока позволяет организации предотвратить риски найма неподходящих сотрудников, а также успешно закрыть имеющиеся вакантные места.

Применение комплексного подхода в оценке сотрудников в рамках прохождения испытательного срока позволяет выявить наиболее квалифицированных специалистов, выявить лучших в своем деле.

## **2 Анализ организационно-экономической характеристики и системы оценки сотрудников ПАО «МТС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «МТС»**

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») ведущая организация в России по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, передачи данных и доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания; провайдер цифровых сервисов, включая финтех и медиа в рамках экосистем и мобильных приложений; поставщик IT-решений в области объединенных коммуникаций, интернета вещей, мониторинга, обработки данных, облачных вычислений, кибербезопасности.

В России и Беларуси услугами мобильной связи ПАО «МТС» пользуются более 86 млн абонентов. На российском рынке мобильного бизнеса ПАО «МТС» занимает лидирующие позиции, обслуживая крупнейшую 81-миллионную абонентскую базу.

«Фиксированными услугами МТС-телефонией, доступом в интернет и ТВ – охвачено свыше 10 млн. абонентов, сервисами OTT и платного ТВ в различных средах – более 13 млн. пользователей, общее количество экосистемных клиентов ПАО «МТС» превышает 15 млн.чел.

Организация располагает розничной сетью из более, чем 4400 магазинов в России. Акции ПАО «МТС» котируются на Московской бирже под кодом MTSS.

В 2023 году ПАО «МТС» продолжило интегрировать принципы устойчивого развития в свою деятельность. С учетом основных национальных трендов ПАО «МТС» сохранило и усилила фокус на социальной поддержке сотрудников и клиентов, что нашло отражение в дополнительном структурировании двух областей ESG-стратегии «Развитие цифрового сообщества» объединило все внешние социально значимые инициативы

организации, а «ответственность перед сотрудниками» подчеркивает особую важность бережного подхода к поддержке и развитию персонала» [15].

Структура органов управления ПАО «МТС» представлена в Приложении А, на рисунке А.1.

«Средняя заработная плата организации на 11,1% выше, чем в целом по стране. Около 78% менеджерских и 60% прочих вакансий закрываются за счет внутренних кандидатов.

Более 900 стажеров по всей экосистеме ПАО «МТС» принято на стажировку. Около 40% из завершивших стажировку переведены в штат.

Руководителей 620 чел. ПАО «МТС» прошли образовательные программы по теме многообразия, равенства, инклюзивности, в том числе в области соблюдения прав человека. 72% (32 тыс. сотрудников) – доля само назначенного обучения (+23% к 2022 году).

В отношении 91% рабочих мест в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах ПАО «МТС» проведена специальная оценка условий труда. Более 7500 сотрудников экосистемы МТС участвуют в корпоративном волонтерстве. 20 тыс. сотрудников охвачены образовательной кампанией по различным аспектам инклюзивной культуры и прав человека на портале «Пульс» [15].

В таблице 1 представлены экономические показатели деятельности ПАО «МТС» за 2021-2023 гг. (Приложение Б, таблица Б.1-Б.3).

Таблица 1 – Экономические показатели деятельности ПАО «МТС»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г. - 2021 г.		2023 г. - 2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	37332644	39157344	42227310	18247005	4,89	30699658	7,84
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	18232850	18896494	20219748	6636435	3,64	13232536	7,00
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	19099793	20260850	22007562	11610570	6,08	17467122	8,62

Продолжение таблицы 1

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г. - 2021 г.		2023 г. -2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	47988578	56789267	64831819	8800689	18,34	8042552	14,16
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	49215231	54924787	62367262	5709556	11,60	7442475	13,55
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	93794124	90894449	92876544	-2899675	-3,09	1982095	2,18
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	59708833	31278585	48391697	-28430248	-47,61	17113112	54,71
8. Основные средства, тыс. руб.	21871697 1	19443955 9	19424396 6	-24277412	-11,10	-195593	-0,10
9. Оборотные активы, тыс. руб.	66495161	64059005	11483030 7	-2436156	-3,66	50771302	79,26
10. Численность ППП, чел.	25107	26402	26879	1295	5,16	477	1,81
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	10545628	13307301	16450405	2761673	26,19	3143104	23,62
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	14869,42	14831,2	15710,15	-38,21	-0,26	878,95	5,93
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	420,03	504,03	612,02	84,00	20,00	107,99	21,43
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,71	2,01	2,17	0,31	17,98	0,16	7,95
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	5,61	6,11	3,68	0,50	8,88	-2,44	-39,84
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	25,12	23,21	21,99	-1,91	-7,61	-1,22	-5,25
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5) ) ×100%	33,55	30,23	28,20	-3,32	-9,91	-2,03	-6,73
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	74,88	76,79	78,01	1,91	2,55	1,22	1,59

За 2021-2023 гг. в ПАО «МТС» возросла выручка от продаж, в 2023 году темп прироста составил 7,84%. Темп прироста себестоимости продаж за 2022-2023 гг. составил 7%.

В период 2021-2022 гг. и 2022-2023 гг. наблюдался прирост валовой прибыли компании на 11610570 т.р. и 17467122 т.р. соответственно (рисунок 6).

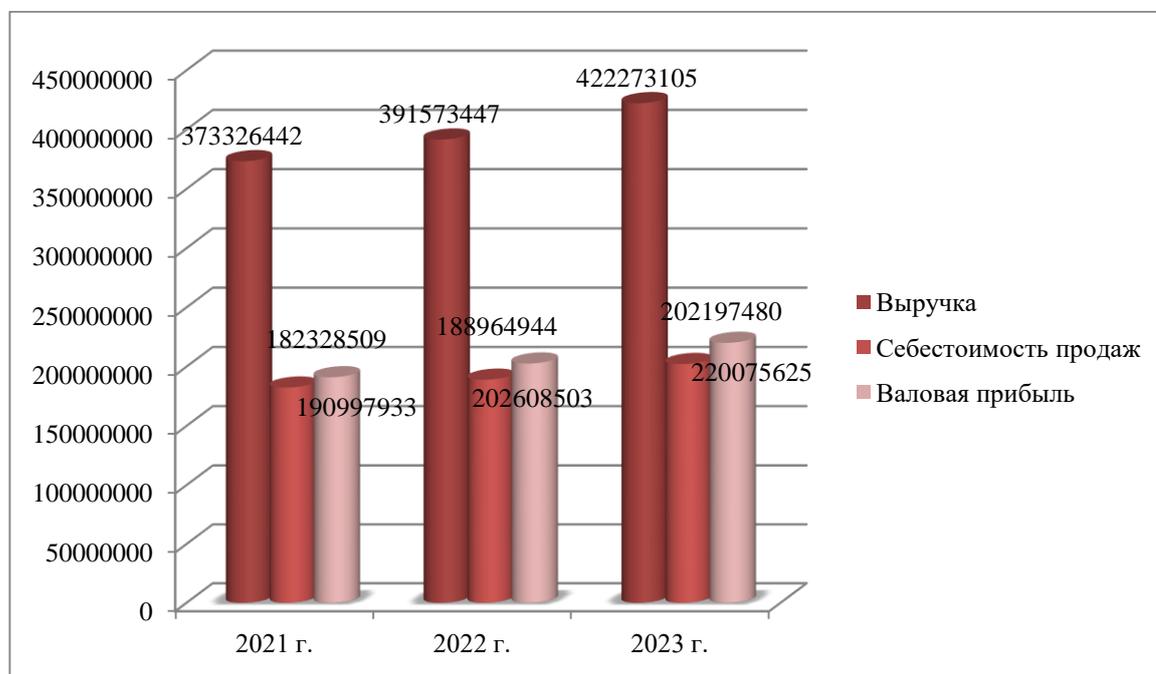


Рисунок 6 – Динамика экономических показателей деятельности ПАО «МТС» в тыс. руб.

За 2021-2023 гг. возросли коммерческие и управленческие расходы организации, рисунок 7.

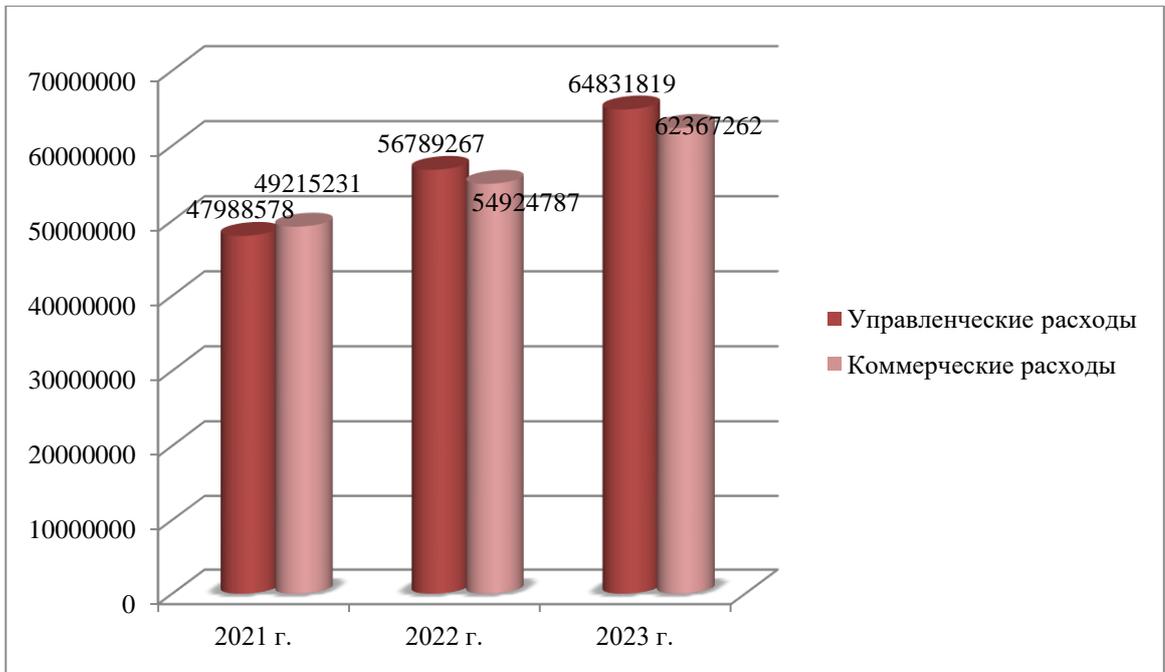


Рисунок 7 – Динамика экономических показателей деятельности ПАО «МТС» в тыс. руб.

Прибыль от продаж и чистая прибыль компании показали положительную динамику. Темпы прироста соответственно составили +2,18% и +54,71% (рисунок 8).

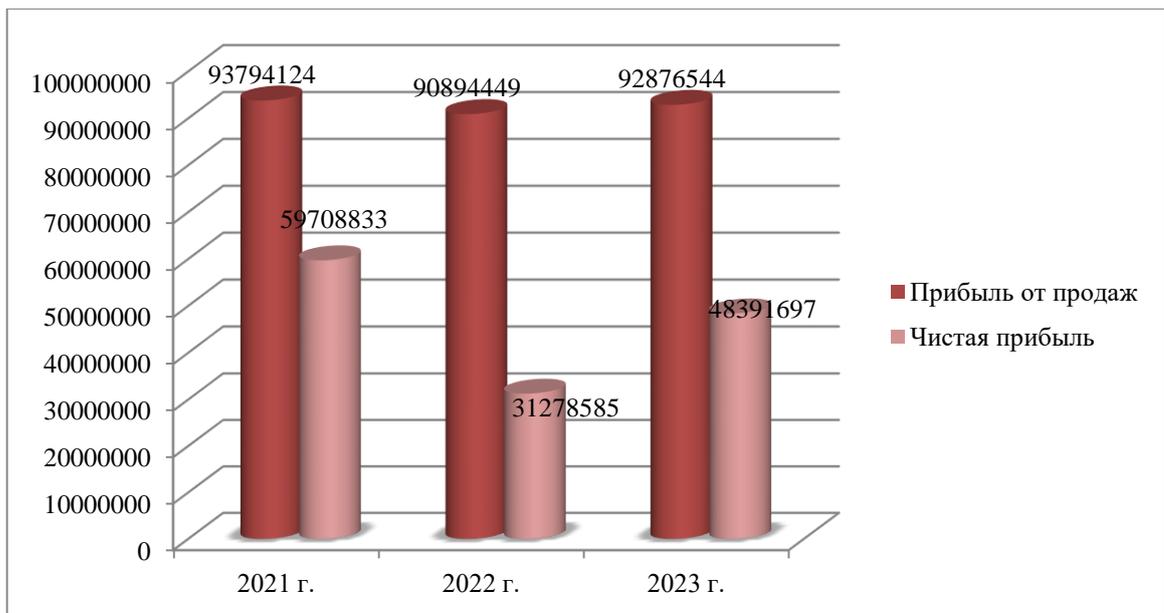


Рисунок 8 – Динамика экономических показателей деятельности ПАО «МТС» в тыс. руб.

Несмотря на рост прибыли за 2022-2023 гг. за период 2021-2023 гг. наблюдается тенденция снижения, что свидетельствует об ухудшении финансового положения ПАО «МТС».

За анализируемый период времени основные средства организации сократились, возросли оборотные активы, темп прироста которых составил за 2022-2023 гг. 79,26%.

Численность персонала ПАО «МТС» возросла, увеличился фонд оплаты труда (+23,62% за период 2022-2023 гг.).

За период проведения анализа наблюдается положительная динамика показателя производительности труда. Среднегодовая заработная плата за 2022-2023 гг. увеличилась на 21,43%, рисунок 9.

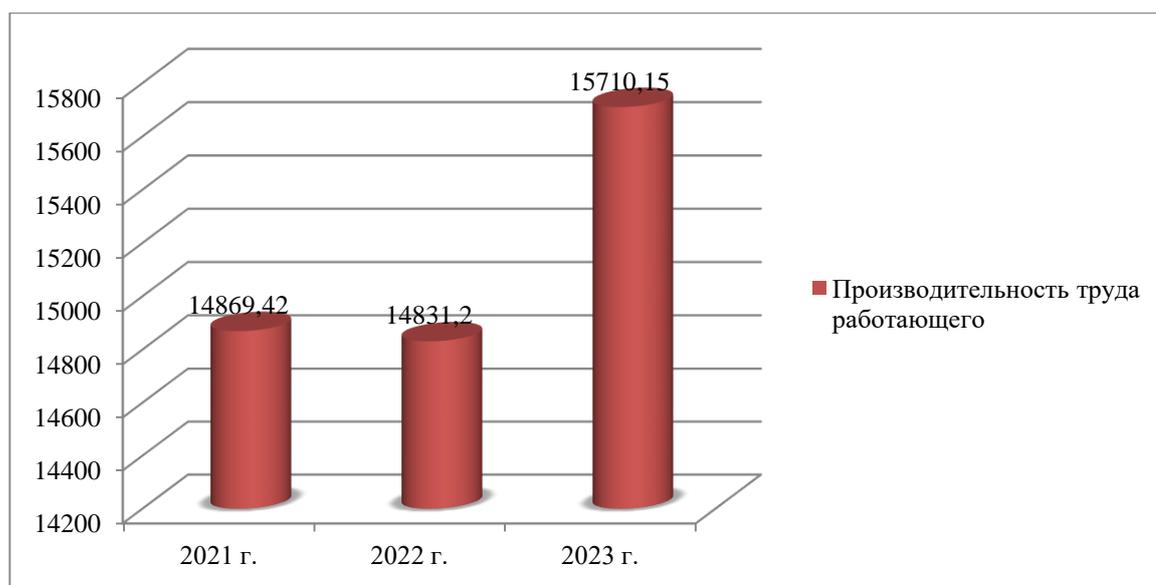


Рисунок 9 – Динамика экономических показателей деятельности ПАО «МТС» в тыс. руб.

На один рубль основных фондов в ПАО «МТС» увеличилось количество продукции, а именно за 2022-2023 гг. на 0,16. Сократилась за 2021-2023 гг. оборачиваемость активов.

За 2021-2023 гг. наблюдается снижение рентабельности продаж и производства, рисунок 10.

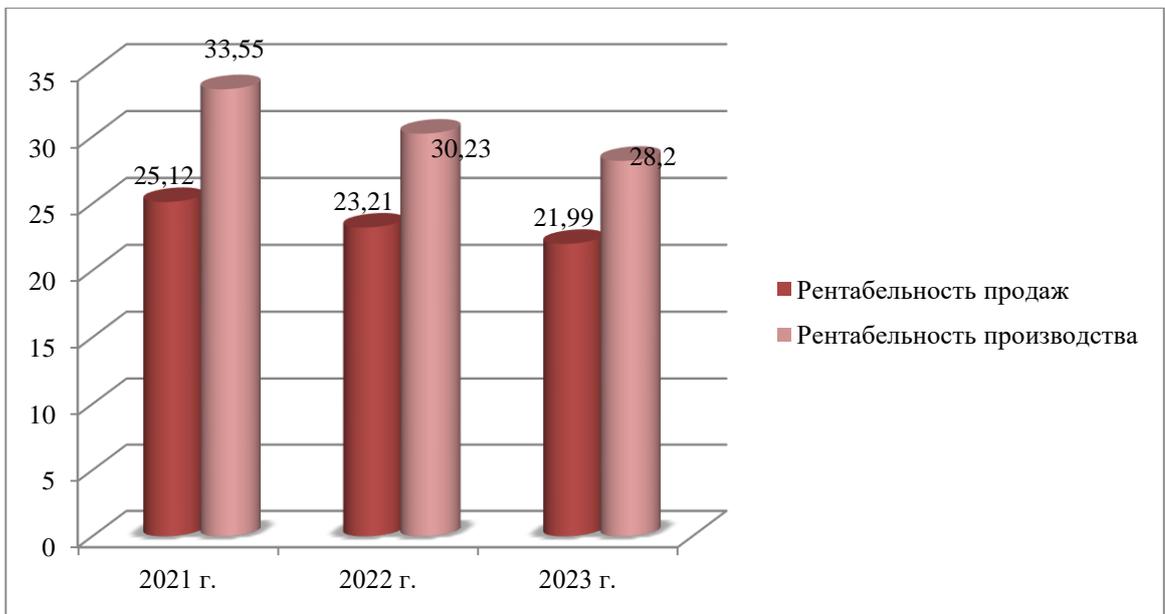


Рисунок 10 – Динамика экономических показателей деятельности ПАО «МТС» в %

В период проведения анализа в исследуемой компании наблюдается увеличение затрат на рубль выручки (+1,59% за период 2022-2023гг.). Более подробно динамика этого показателя представлена на рисунке 11.

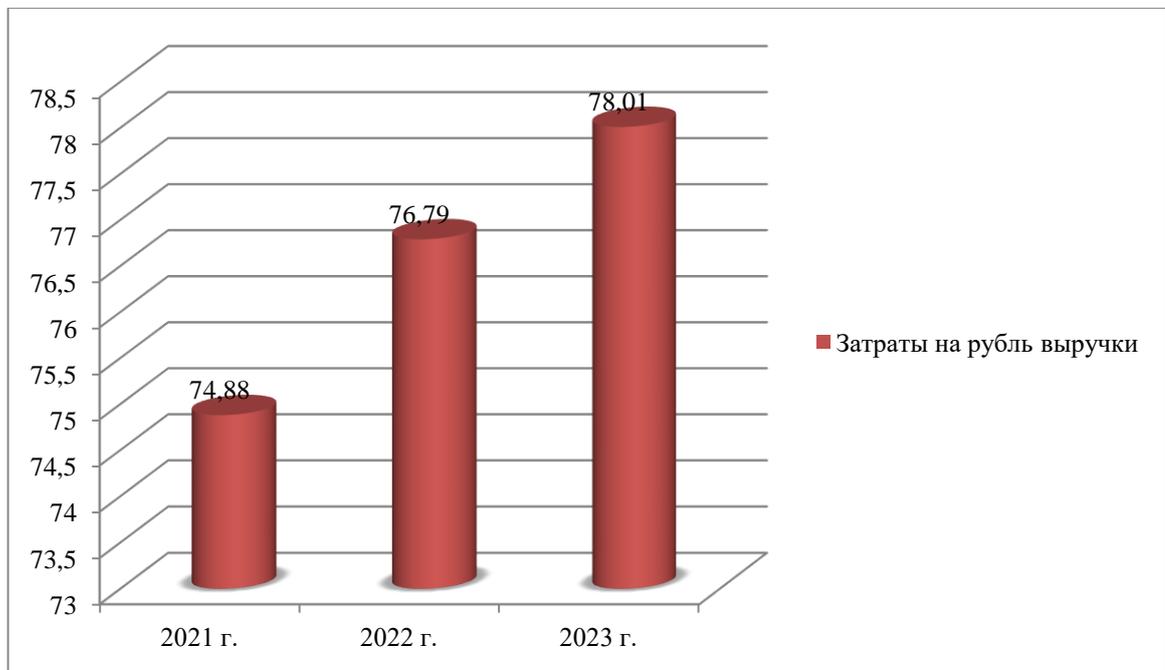


Рисунок 11 – Динамика экономических показателей деятельности ПАО «МТС» в коп.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод об отрицательной динамике показателей деятельности ПАО «МТС» в анализируемый период: уменьшилась прибыль, рентабельность продаж и продукции, возросли расходы на рубль выручки.

## 2.2 Анализ системы оценки сотрудников ПАО «МТС»

«Система оценки сотрудников ПАО «МТС» предназначена для выявления соответствия занимаемой должности или рабочего места качественным характеристикам персонала.

ПАО «МТС» уделяет приоритетное внимание построению и развитию «эффективной и успешной команды профессионалов» [15]. Портрет среднестатистического сотрудника организации представлен на рисунке 12.

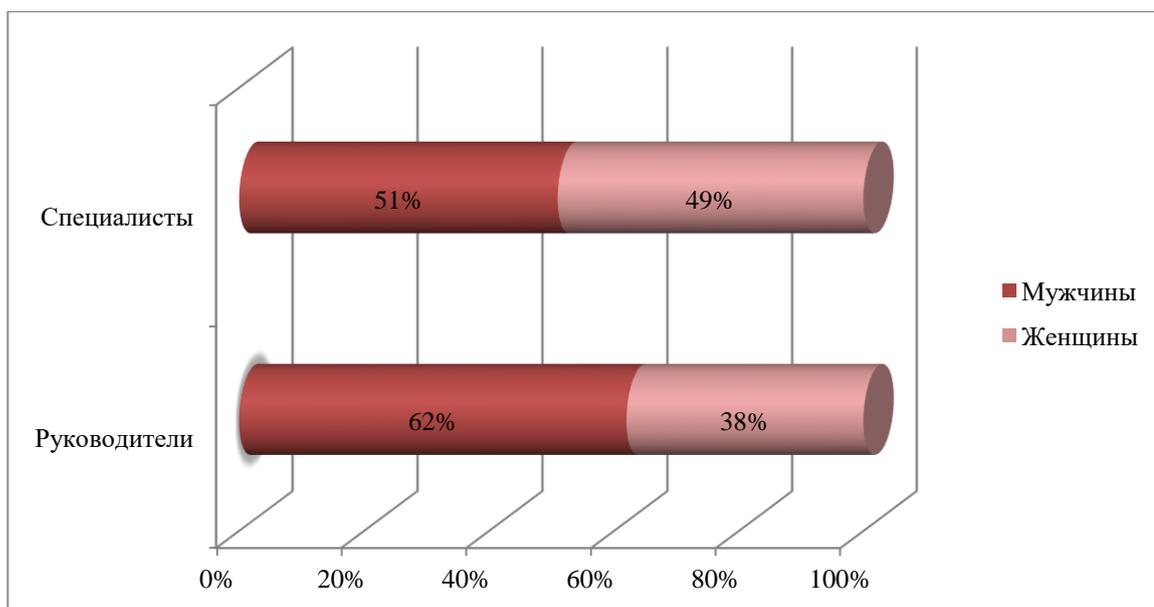


Рисунок 12 – Портрет среднестатистического сотрудника ПАО «МТС» за 2023 год

Рассматривая портрет среднестатистического сотрудника ПАО «МТС» выявлено, что преобладают среди руководителей и специалистов мужчины.

ПАО «МТС» осуществляет комплекс мер по повышению вовлеченности сотрудников и снижению их текучки. На регулярной основе проводится анализ причин увольнения, и по их результатам принимаются меры для ее улучшения. Структура персонала организации по стажу представлена на рисунке 13.

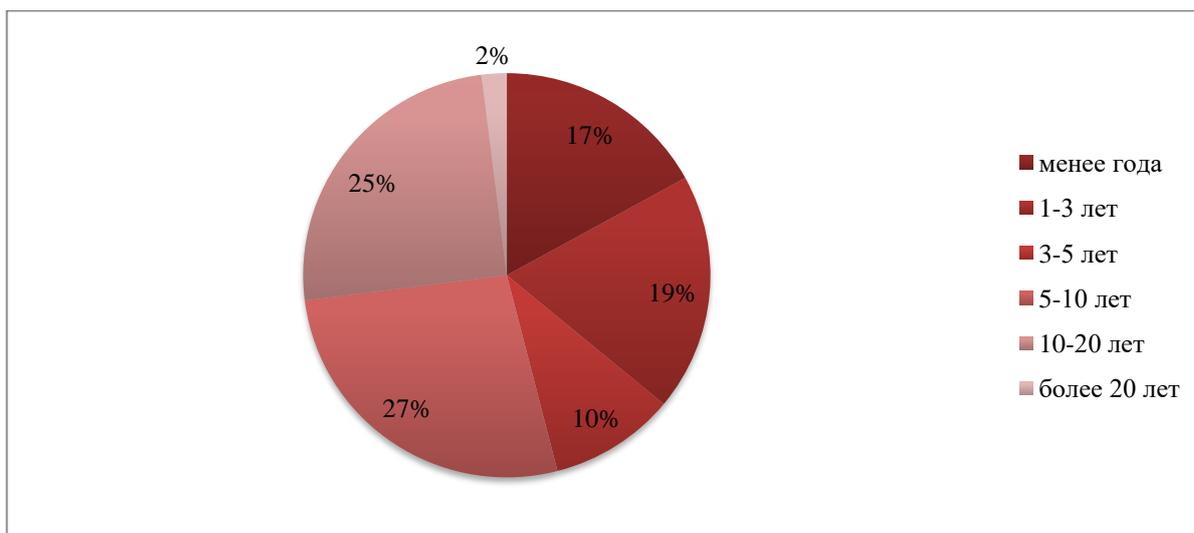


Рисунок 13 – Структура персонала ПАО «МТС» по стажу за 2023 год

В структуре персонала преобладают сотрудники со стажем работы 5-10 лет, на втором месте 10-20 лет. Следовательно, персонал организации является достаточно квалифицированным и опытным с воем деле. Структура персонала ПАО «МТС» по образованию представлена на рисунке 14.

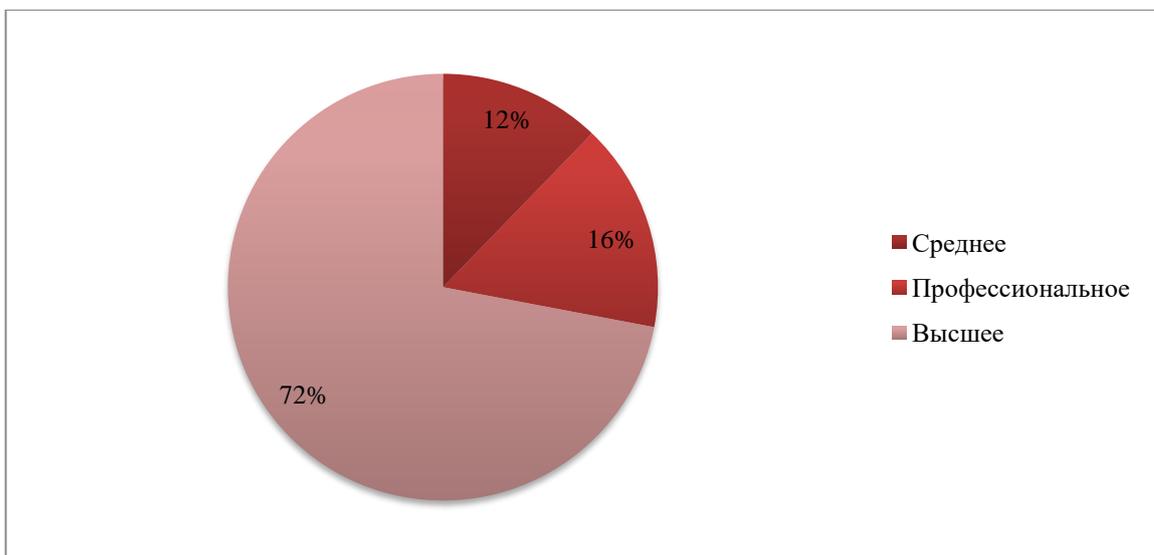


Рисунок 14 – Структура персонала ПАО «МТС» по образованию за 2023 год

Высшее образование имеется у подавляющей доли сотрудников исследуемой компании (более 70% сотрудников). На рисунке 15 представим структуру персонала ПАО «МТС» по возрасту.

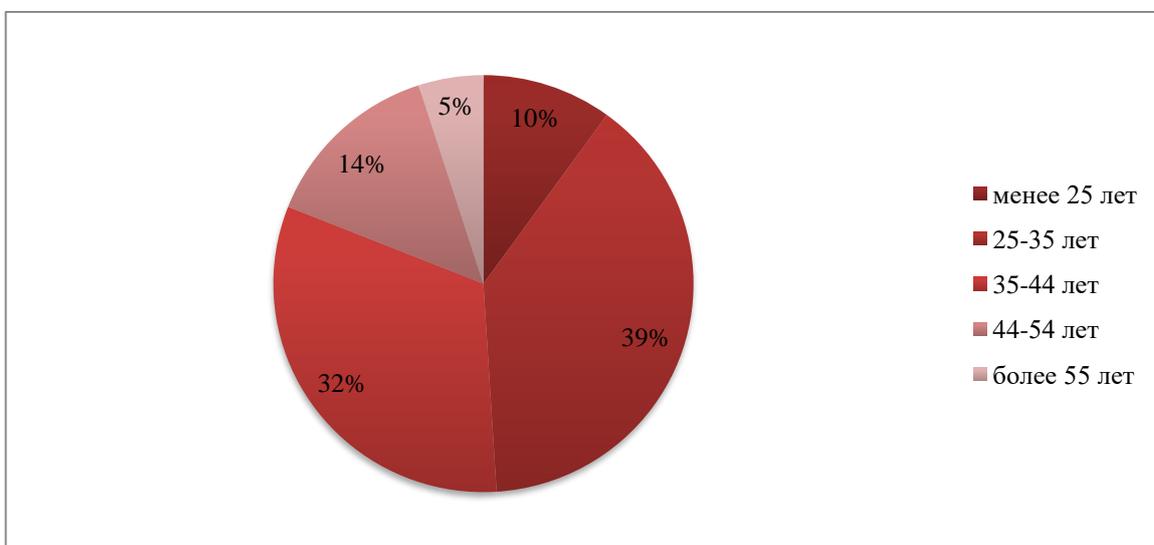


Рисунок 15 – Структура персонала ПАО «МТС» по возрасту за 2023 год

Среди возрастных групп наибольший вес в структуре персонала имеют группы 25-35 лет и 35-44 лет (39% и 32% соответственно).

Каждый сотрудник ПАО «МТС» ежегодно проходит процедуру оценки эффективности своей деятельности, включающую как выполнение ключевых показателей и развитие профессиональных навыков, также и уровень их развития. В ходе оценки руководителям предоставляется развернутая информация о проделанной работе, а также формируется план развития сотрудников. Анализ движения персонала ПАО «МТС» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ движения персонала ПАО «МТС» в %

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм., +/-
Коэффициент оборота по приему персонала	37,0	31,0	23,2	-13,8
Коэффициент оборота по выбытию	13,9	9,5	5,3	-8,6
Коэффициент текучести кадров	7,9	6,2	4,4	-3,5
Коэффициент постоянства персонала	49,1	59,5	81,6	32,5

На основании проведенного анализа выявлено, что за 2021-2023 гг. снизился оборот по приему и выбытию персонала. Текучесть кадров уменьшилась на 3,5%, рисунок 16.

За 2021-2023 гг. возрос коэффициент постоянства персонала на 32,5%. Следовательно, в организации наблюдается повышение эффективности управления персоналом.

В ПАО «МТС» проводится оценка персонала с целью повышения эффективности и результативности их работы, а также закрепления корпоративного стиля. Согласно графику оценки персонала, который утверждает директор филиала, сотрудники должны быть проинформированы об этом за месяц до начала ее проведения.

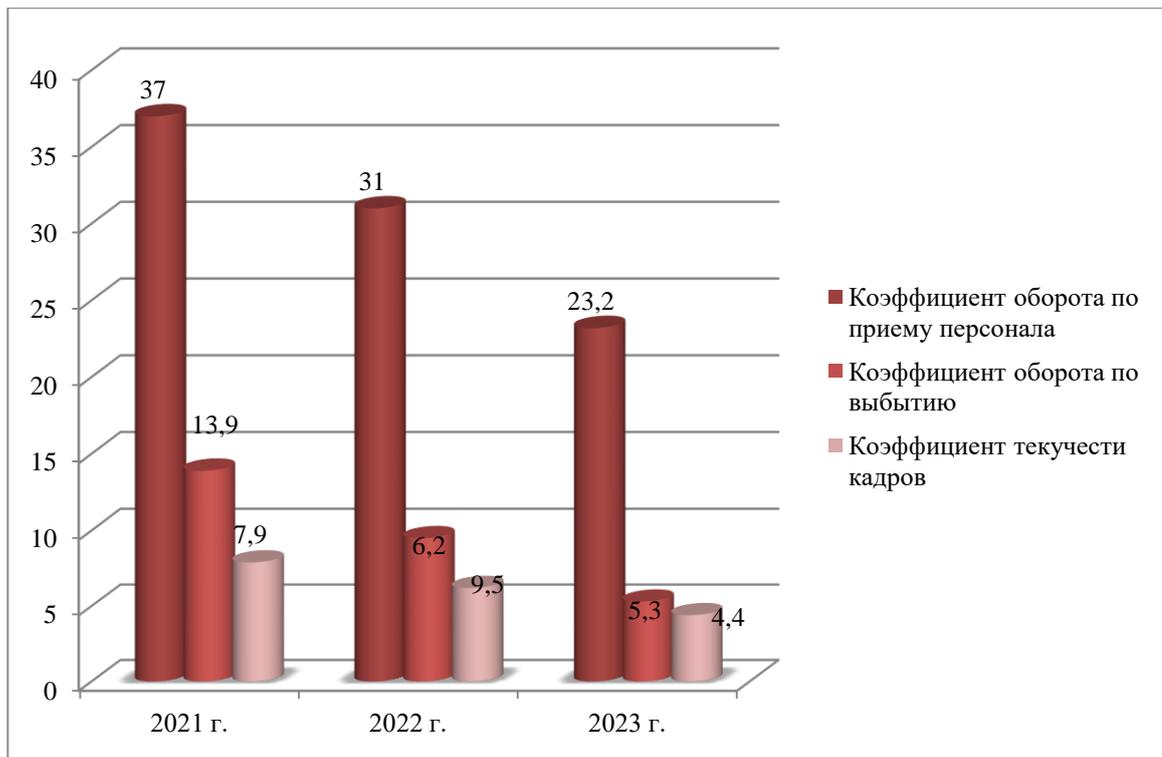


Рисунок 16 – Динамика движения персонала ПАО «МТС» в %

Согласно внутреннему приказу, для проведения аттестации персонала руководство назначает членов аттестационной комиссии, которые должны быть высококвалифицированными специалистами. Оценка персонала проводят в 3 этапа: подготовка, оценка, итоги.

В процессе подготовки на первое место выходят следующие вопросы:

- выбор метода и типовой формы оценки персонала;
- формирование списка лиц, которые должны быть подвергнуты оценке;
- разработка графика для проведения оценки.

Для каждого сотрудника ПАО «МТС» составляется индивидуальная форма оценки его эффективности. В этом документе отражаются рабочие характеристики, квалификацию, профессиональные навыки, возможности перехода на другую должность, а также слабые и сильные стороны работников.

Рассматривая действующую систему оценки сотрудников ПАО «МТС» можно выделить следующие недостатки:

- работники часто сталкиваются с проблемой предоставления обратной связи от аттестационной комиссии, указывающей на просчеты и низкое качество выполняемой работы или допущенные ошибки в работе;
- не всегда прозрачность оценки персонала может быть обеспечена, некоторые руководители филиалов избегают публичности и не предоставляют негативную информацию, из-за этого оценка персонала необъективная;
- создание объективной оценки может привести к противодействию персонала, так как результаты могут быть негативными: понижение в должности, увольнение, а также лишение премии.

Следовательно, несмотря на повышение эффективности управления персоналом в системе оценки сотрудников имеются недостатки. ПАО «МТС» рекомендуется усовершенствовать свою систему оценки, чтобы обеспечить удовлетворение потребностей организации.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки сотрудников ПАО «МТС» в рамках прохождения испытательного срока**

#### **3.1 Совершенствование системы оценки сотрудников ПАО «МТС» в рамках прохождения испытательного срока**

Рассмотрев действующую систему оценки сотрудников ПАО «МТС» выделены следующие недостатки: работники часто сталкиваются с проблемой предоставления обратной связи от аттестационной комиссии; не всегда прозрачность оценки персонала может быть обеспечена, некоторые руководители филиалов избегают публичности и не предоставляют негативную информацию, из-за этого оценка персонала необъективная; создание объективной оценки может привести к противодействию персонала, так как результаты могут быть негативными: понижение в должности, увольнение, а также лишение премии. Рекомендуемые мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в системе оценки сотрудников ПАО «МТС» представлены на рисунке 17.

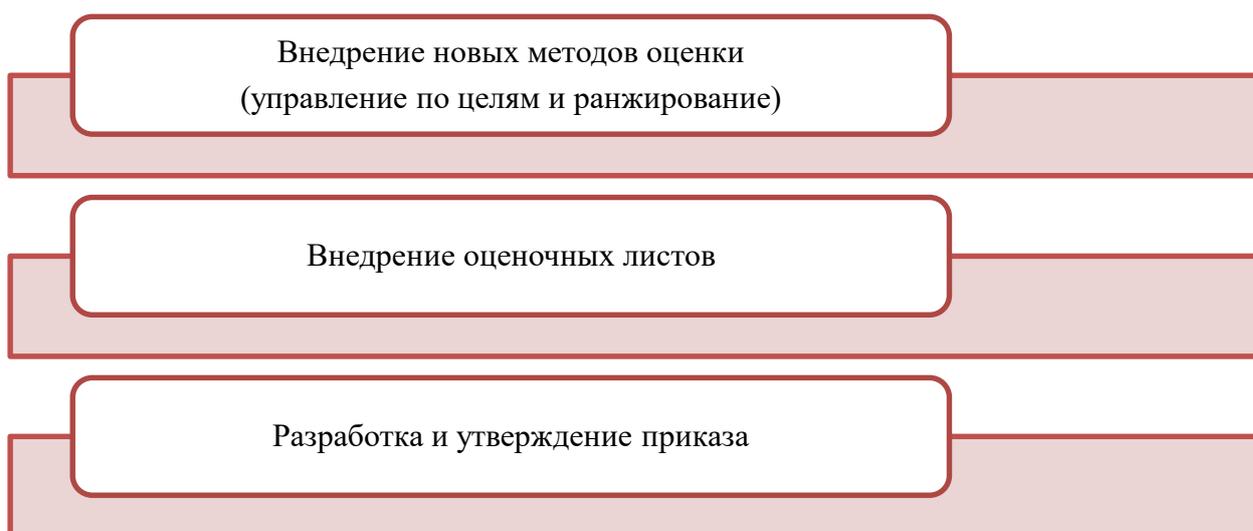


Рисунок 17 – Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в системе оценки сотрудников

Одновременно с происходящими улучшениями процессов управления персоналом, в исследуемой компании имеет место наличие ряда недочетов в системе оценки сотрудников. Для дальнейшего повышения эффективности оценки персонала, особенно на этапе испытательного срока, рекомендуется применение новых подходов. В частности, предлагается использовать методы управления по целям и ранжирования.

Управление по целям должно упираться на факторы, такие как финансовые, человеческие и технологические.

В процессе оценки сотрудников, проходящих испытательный срок с использованием метода управления по целям, необходимо учитывать затраты на проведение собеседований и дальнейший мониторинг их работы. Важно анализировать совокупные финансовые ресурсы, потраченные на каждую стадию этого процесса. При этом, согласно предварительным расчетам, на оценку одного сотрудника в период испытательного срока отводится приблизительно два часа рабочего времени, что должно учитываться при планировании и распределении ресурсов.

При оценке сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС» также необходимо учитывать человеческие факторы, а именно уделить внимание персоналу по кадрам, которые осуществляют поиск кандидатов, а также проводят консультации с ними.

Оценка сотрудников в рамках прохождения испытательного срока зависит также от технологических факторов, к числу которых можно отнести инфраструктуру, оборудование и другое.

«Внедрение метода ранжирования позволит проводить сравнительный анализ сотрудников в рамках прохождения испытательного срока, а именно определять сотрудников от худшего к самому лучшему.

На сегодняшний день существует несколько видов ранжирования, для оценки персонала в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС» рекомендуется использовать прямое ранжирование» [12, с. 95].

По мнению В.П. Бычкова «Прямое ранжирование кандидата или кандидатов, входящих в оцениваемую группу, проводят по какому-то определенному показателю (например, самостоятельность, инициативность) от самого плохого до самого хорошего. Также ранжирование может проводиться и по нескольким показателям, в таком случае ценность работника будет определяться полученной им суммой баллов» [4, с. 195].

«Прямое ранжирование позволяет одновременно оценить специалистов в рамках прохождения испытательного срока по нескольким показателям. При прямом ранжировании оцениваются, как правило, такие показатели как производительность труда, самостоятельность деятельности, ответственность и дисциплина.

Метод прямого ранжирования рекомендуется использовать для сотрудников ПАО «МТС» в рамках прохождения испытательного срока с одинаковыми должностными обязанностями» [4, с. 197].

При оценке сотрудников в рамках прохождения испытательного срока также ПАО «МТС» необходимо внедрить оценочные листы, в которых будут оцениваться реальные достижения сотрудника за период. От проставленных баллов в оценочном листе в итоге будет выявлена средняя оценка.

По мнению А.Я. Кибанова «Оценочный лист кандидата – это бланк, который используется в крупных компаниях для оценки большого потока кандидатов на вакансию. В оценочном листе содержится следующая информация: ФИО претендента, наименование вакансии, на которую претендует кандидат; дата проведения интервью или тестирования, впечатления от кандидата, психологические и личные качества человека.

Оценочный лист помогает выявить наиболее значимые характеристики будущего работника для должности, а также проанализировать результаты интервью и учесть впечатления от него» [9, с. 105].

Оценка сотрудников в период испытательного срока будет проводиться специалистами отдела кадров. Все полученные результаты оценки будут доведены до сведения сотрудников. Кроме того, непосредственный

руководитель обязан организовать индивидуальное собеседование, в ходе которого обсуждаются ключевые оценочные показатели, предоставляются необходимые комментарии и принимается решение о дальнейшем трудовом взаимодействии.

В случае принятия сотрудника на постоянную должность, отделу кадров следует создавать базу данных новых специалистов, в которую будут включены комментарии руководителя. На основе этих данных отдел будет осуществлять мониторинг динамики профессиональной деятельности сотрудников и планировать их карьерное развитие.

Для того чтобы отдел по работе с персоналом взял на себя данные функции ПАО «МТС» необходимо разработать и утвердить приказ, в котором будут прописаны обязанности и сроки оценки результатов.

«С целью осуществления запланированных мероприятий ПАО «МТС» должно упираться на нормативно-правовую и локальную базу, для этого необходимо реализовать следующее:

- подготовить приказ о проведении оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- утвердить график проведения оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- разработать оценочные листы для оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- назначить ответственных за проведение оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока по территориальным подразделениям и филиалам;
- подвести итоги оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- принять решения и о принятии сотрудников на работу» [15].

Следовательно, мероприятиями по совершенствованию оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС»

рекомендуется внедрить новые методы оценки, а именно метод управления по целям и метод ранжирования, внедрить оценочные листы, разработать и утвердить приказ, опираться на нормативно-правовую и локальную базу.

### **3.2 Оценка эффективности разработанной системы**

Для оценки эффективности внедренной системы оценки сотрудников, проходящих испытательный срок в филиале ПАО «МТС», необходимо провести детальный анализ её работы. Ключевым мероприятием по повышению качества процесса оценки является внедрение новых методов: метода управления по целям и метода ранжирования.

Применение данных подходов позволит более точно измерять достижения сотрудников в ходе испытательного срока, а также повысить объективность выводов. Оценка сотрудников в подразделениях ПАО «МТС» будет проводиться руководителями отдела по работе с персоналом в течение 30 рабочих дней, что должно обеспечить достаточное время для сбора полной информации об их профессиональных навыках, уровне ответственности и потенциале для дальнейшего развития в компании.

Один час руководителя оплачивается в размере 450 руб., тогда затраты составят:

$$30 \cdot 450 = 13500 \text{ р.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды в размере 30%, тогда общая сумма затрат:

$$13,5 + 30\% = 17550 \text{ р.}$$

На внедрение оценочных листов отведено 20 часов. Тогда затраты на оплату труда с учетом оценочных часов составят:

$$20 \cdot 450 = 9000 \text{ р.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды в размере 30%, тогда общая сумма затрат:

$$9000 + 30\% = 11700 \text{ р.}$$

Дополнительно для внедрения оценочных листов понадобится 10 упаковок бумаги и 2 упаковки картриджей.

Затраты на бумагу составят, из расчета стоимости одной упаковки SvetoCopy в размере 300 р.:

$$10 \cdot 300 = 3000 \text{ р.}$$

Затраты на картриджи KXFAT411A/A7 составят, из расчета стоимости одного картриджа в размере 1600 р.:

$$2 \cdot 1600 = 3200 \text{ р.}$$

Общая сумма затрат на бумагу и картриджи составит:

$$3000 + 3200 = 6200 \text{ р.}$$

Затраты на разработку и утверждение приказа не включены в бюджет, поскольку данный документ является внутренним локальным актом, который подписывается высшим руководством с использованием электронной

подписи. Это позволяет избежать дополнительных финансовых расходов на его подготовку и утверждение.

Однако при оценке сотрудников в период испытательного срока будут предусмотрены расходы на оплату труда комиссии. В состав комиссии войдут пять человек: территориальный руководитель, руководитель отдела кадров, а также три внешних эксперта. Затраты на работу этой комиссии должны быть учтены в общем бюджете проведения оценки, так как их оплата является необходимым элементом процесса принятия решений о сотрудниках.

Оплата каждого члена комиссии составит 20500 р., в том числе отчисления во внебюджетные фонды, тогда итого затраты составят:

$$20500 \cdot 5 = 102500 \text{ р.}$$

Следовательно, общие затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС» для одного филиала составят:

$$17550 + 11700 + 6200 + 102500 = 137950 \text{ р.}$$

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС» капитальных затрат не потребуют, так как выбран наиболее экономичный способ.

ПАО «МТС» имеет 177 филиалов, тогда совокупность затрат составит:

$$177 \cdot 137950 = 24417150 \text{ р.}$$

Внедрение мероприятий по совершенствованию оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС» позволит в плановом периоде повысить рост выручки не менее чем на 1%.

В таблице 3 представлены плановые экономические показатели деятельности.

Таблица 3 – Плановые экономические показатели деятельности ПАО «МТС»

Наименование показателя	2023 г.	Прогноз	Абс. изм., тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка	422273105	426495836	4222731	101,00
Себестоимость продаж	202197480	202221897	24417	100,01
Валовая прибыль	220075625	224273939	4198314	101,91

За счет внедрения мероприятий по совершенствованию оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ПАО «МТС» рост прибыли составит 1,91% в первый год реализации, рисунок 18.

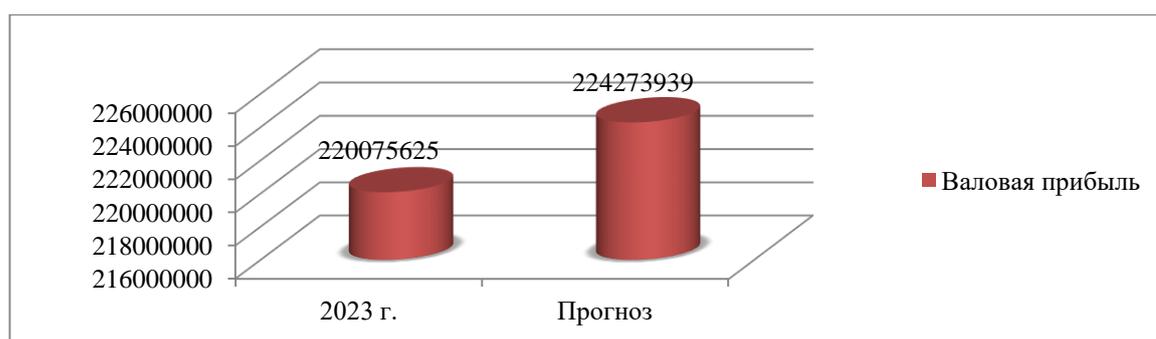


Рисунок 18 – Динамика валовой прибыли ПАО «МТС» в тыс. руб.

Внедрение мероприятий по совершенствованию системы оценки сотрудников в ПАО «МТС» приведет к росту социальной эффективности:

- оптимизация системы оценки сотрудников, на основе полученных данных об их результатах деятельности;
- предоставление персоналу возможностей для внедрения инновационных решений;
- совершенствование процесса оценки позволит комиссии не только повысить объективность своих выводов, но и получить денежные вознаграждения за качественное выполнение своих обязанностей.

Таким образом, для повышения эффективности процесса оценки сотрудников, проходящих испытательный срок в ПАО «МТС», рекомендуется внедрение следующих мероприятий. В первую очередь необходимо использовать новые методы оценки, такие как метод управления по целям и метод ранжирования. Дополнительно следует внедрить оценочные листы, которые позволят более структурированно фиксировать результаты каждого сотрудника. Необходимо также разработать и утвердить приказ, который будет регулировать весь процесс оценки, с обязательным учетом нормативно-правовой и локальной базы компании для обеспечения соответствия внутренним стандартам и требованиям законодательства.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ПАО «МТС» являются эффективными. Рост прибыли составит 1,91% в первый год реализации, а также повысится социальная эффективность.

## Заключение

Методы оценки сотрудников организации в рамках прохождения испытательного срока разнообразны. Они позволяют определить, насколько кандидат соответствует занимаемой должности, оценить профессиональные критерии.

Грамотно разработанная система оценки сотрудников организации в рамках прохождения испытательного срока позволяет организации предотвратить риски найма неподходящих сотрудников, а также успешно закрыть имеющиеся вакантные места.

Применение комплексного подхода в оценке сотрудников в рамках прохождения испытательного срока позволяет выявить наиболее квалифицированных специалистов, выявить лучших в своем деле.

Рассматривая действующую систему оценки сотрудников ПАО «МТС» можно выделить следующие недостатки:

- работники часто сталкиваются с проблемой предоставления обратной связи от аттестационной комиссии, указывающей на просчеты и низкое качество выполняемой работы или допущенные ошибки в работе;
- не всегда прозрачность оценки персонала может быть обеспечена, некоторые руководители филиалов избегают публичности и не предоставляют негативную информацию, из-за этого оценка персонала необъективная;
- создание объективной оценки может привести к противодействию персонала, так как результаты могут быть негативными: понижение в должности, увольнение, а также лишение премии.

Следовательно, несмотря на повышение эффективности управления персоналом в системе оценки сотрудников имеются недостатки. ПАО «МТС» рекомендуется усовершенствовать свою систему оценки, чтобы обеспечить удовлетворение потребностей организации.

«С целью осуществления запланированных мероприятий ПАО «МТС» должно упираться на нормативно-правовую и локальную базу, для этого необходимо реализовать следующее:

- подготовить приказ о проведении оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- утвердить график проведения оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- разработать оценочные листы для оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- назначить ответственных за проведение оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока по территориальным подразделениям и филиалам;
- подвести тоги оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока;
- принять решения и о принятии сотрудников на работу» [15].

Таким образом, для повышения эффективности процесса оценки сотрудников, проходящих испытательный срок в ПАО «МТС», рекомендуется внедрение следующих мероприятий. В первую очередь необходимо использовать новые методы оценки, такие как метод управления по целям и метод ранжирования. Дополнительно следует внедрить оценочные листы, которые позволят более структурированно фиксировать результаты каждого сотрудника. Необходимо также разработать и утвердить приказ, который будет регулировать весь процесс оценки, с обязательным учетом нормативно-правовой и локальной базы компании для обеспечения соответствия внутренним стандартам и требованиям законодательства.

Совокупность затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС» для 177 филиалов составит 24417,15 т.р. Затраты на разработку и утверждение приказа не предусмотрены, так как это

внутренний локальный электронный документ, подписанный выше стоящим руководством электронной подписью.

Внедрение мероприятий по совершенствованию оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ПАО «МТС» позволит в плановом периоде повысить рост выручки не менее чем на 1%. За счет внедрения мероприятий по совершенствованию оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ПАО «МТС» рост прибыли составит 1,91% в первый год реализации.

Внедрение мероприятий по совершенствованию оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ПАО «МТС» позволит также повысить социальную эффективность, а именно:

- улучшить систему оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока, на основе полученных оценок результатов деятельности;
- дать возможность внедрять инновационные решения персоналу организации;
- за счет совершенствования оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ПАО «МТС» комиссия сможет получить денежные вознаграждения.

Следовательно, разработанные мероприятия по совершенствованию системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ПАО «МТС» являются эффективными. Рост прибыли составит 1,91% в первый год реализации, а также повысится социальная эффективность.

## Список используемой литературы

1. Басовский, Л.Е. Менеджмент : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2021. 256 с.
2. Басовский, Л.Е. Экономика : учебное пособие. Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. 80 с.
3. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебник. Минск : Вышэйшая школа, 2023. 463 с.
4. Бычков, В.П. Управление персоналом : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2021. 237 с.
5. Гребнев, Л.С. Экономика : учебник. Москва : Логос, 2020. 408 с.
6. Десслер, Г. Управление персоналом; пер. 9-го англ. изд. 4-е изд. Москва : Лаборатория знаний, 2020. 802 с.
7. Зайцева, Т.В. Управление персоналом : учебник. М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. 336 с.
8. Казначеева, Н.Л. Экономика : практикум. Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2021. 91 с.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учебник. Москва : РИОР, 2020. 288 с.
10. Краснова, С.В. Управление персоналом : практикум. Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. 90 с.
11. Лукаш, Ю. А. Подбор персонала фирмы, его контроль, оценка и профилактика негативных проявлений: учебное пособие для практического применения. Москва : Флинта, 2022. 106 с.
12. Менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению «Менеджмент». 5-е изд., перераб. и доп. ЮНИТИ-ДАНА, 2023. 287 с.
13. Нуралиев, С.У. Экономика : учебник. 2-е изд., испр. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2023. 363 с.

14. Официальный сайт ПАО «МТС»: <https://samara.mts.ru/personal>
15. Оценка персонала в организации : учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2023. 171 с.
16. Резник, С.Д. Менеджмент : учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2023. 367 с.
17. Столярова, И.Ю. Менеджмент : учебное пособие. Москва : ФЛИНТА, 2021. 83 с.
18. Управление персоналом : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2023. 570 с.
19. Управление персоналом : учебное пособие. 6-е изд., стер. Москва: Дашков и К, 2022. 278 с.
20. Управление персоналом : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2020. 238 с.
21. Экономика : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2021. 180 с.

Приложение А  
Структура органов управления ПАО «МТС»

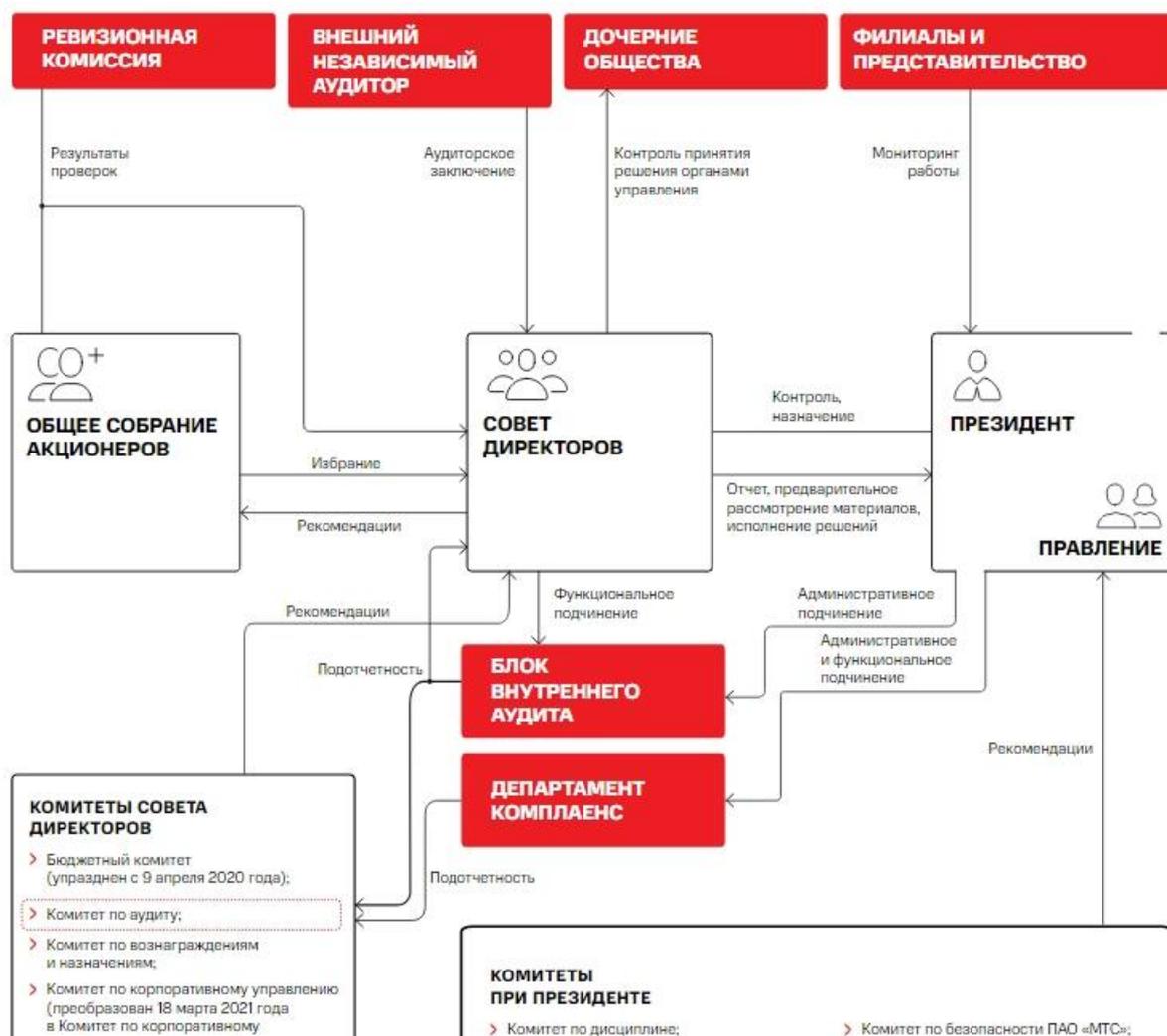


Рисунок А.1 – Структура органов управления ПАО «МТС»

Приложение Б  
Бухгалтерская отчетность ПАО «МТС»

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» за 2023 год

<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2023 года</b>				<b>К О Д Ы</b>	
		Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	0710001	
Организация	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»		по ОКПО	52686811	
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	7740000076	
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий		по ОКВЭД 2	61.20	
Организационно-правовая форма/ форма собственности	Публичное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность		по ОКФС/ по ОКЕИ	12247/34 384	
Единица измерения	тыс. руб.				
Адрес	109147, г. Москва, ул. Марксистская, д. 4.				

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Наименование аудиторской организации	АО ДРТ
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации	ИНН 7703097990
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации	ОГРН 1027700425444

Наименование показателя	Пояснение	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	3	34 088 627	25 152 667	19 762 415
Расходы на заключение контрактов с абонентами		18 664 809	17 789 592	17 934 546
Неисключительные права на использование активов	3	42 165 587	49 411 740	59 909 943
Основные средства	4	194 243 966	194 439 559	218 716 971
Активы в форме права пользования	5	170 173 443	183 534 522	114 870 529
Незавершенные капитальные вложения	4	48 356 580	45 204 781	34 629 161
Финансовые вложения в уставные капиталы дочерних и зависимых предприятий	6	482 986 827	402 754 756	374 230 642
Прочие финансовые вложения	7	6 438 786	27 326 356	21 578 452
Прочие внеоборотные активы	8	6 158 532	13 368 839	7 333 698
<b>Итого по разделу I</b>		<b>1 003 277 157</b>	<b>958 982 812</b>	<b>868 966 357</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Заласы		3 833 379	1 998 280	781 936
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		7 776 588	8 004 544	8 334 692
Дебиторская задолженность	9	42 717 100	26 448 546	24 122 857
Прочие финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	7	41 471 818	11 342 153	10 666 931
Денежные средства и денежные эквиваленты	10	18 794 556	16 055 800	22 442 953
Прочие оборотные активы		236 866	209 682	145 792
<b>Итого по разделу II</b>		<b>114 830 307</b>	<b>64 059 005</b>	<b>66 495 161</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1 118 107 464</b>	<b>1 023 041 817</b>	<b>935 461 518</b>

## Продолжение Приложения Б

### Продолжение таблицы Б.1.

<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	11	199 838	199 838	199 838
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(12 629 547)	(12 636 939)	(12 642 941)
Добавочный капитал (без переоценки)		7 800 800	8 931 827	10 028 760
Накопленный прочий совокупный доход		20 697 849	15 614 127	13 861 591
Резервный капитал		30 996	30 996	30 996
Нераспределенная прибыль		113 443 852	123 056 778	84 573 285
<b>Итого по разделу III</b>		<b>129 543 788</b>	<b>135 196 627</b>	<b>96 051 529</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	12	377 114 671	377 645 167	423 105 476
Отложенные налоговые обязательства	16	5 654 625	12 195 555	15 933 999
Оценочные обязательства	14	427 757	504 031	6 787 330
Кредиторская задолженность	13	13 943 119	7 760 926	3 824 584
Обязательства по аренде	5	173 676 691	176 543 443	117 805 397
Контрактные обязательства	15	716 002	861 907	762 855
<b>Итого по разделу IV</b>		<b>571 532 865</b>	<b>575 511 029</b>	<b>568 219 641</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	12	241 574 456	166 889 602	150 416 384
Кредиторская задолженность	13	119 717 368	88 928 113	83 026 790
Обязательства по аренде	5	19 649 872	26 622 341	12 158 325
Контрактные обязательства	15	25 314 020	22 633 524	20 383 672
Доходы будущих периодов		8 839	9 023	9 335
Оценочные обязательства	14	10 766 256	7 251 558	5 195 842
<b>Итого по разделу V</b>		<b>417 030 811</b>	<b>312 334 161</b>	<b>271 190 348</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1 118 107 464</b>	<b>1 023 041 817</b>	<b>935 461 518</b>

Член Правления - Вице-президент по финансам  
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»  
(По доверенности от 04.12.2023 №77-509-н-77-1027-3-1774)

Катунина А.А.

28 марта 2024 года



Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

Дворецких А. В.

## Продолжение Приложения Б

Таблица Б.2 – Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» за 2023 год

### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2023 год

Организация	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»	К О Д Ы	
		Форма по ОКУД	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31.12.2023
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
		по ОКОПФ/ по ОКФС	12247/34
		по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Пояснение	2023 год		2022 год	
Выручка	17	422 273 105	391 573 447		
Себестоимость продаж	18	(202 197 480)	(188 964 944)		
<b>Валовая прибыль</b>		<b>220 075 625</b>	<b>202 608 503</b>		
Коммерческие расходы	18	(62 367 262)	(54 924 787)		
Управленческие расходы	18	(64 831 819)	(56 789 267)		
<b>Прибыль от продаж</b>		<b>92 876 544</b>	<b>90 894 449</b>		
Проценты к получению		5 416 789	5 588 888		
Проценты к уплате	12	(48 733 259)	(55 779 566)		
Процентный расход по обязательствам по аренде	5	(19 636 099)	(11 646 904)		
Доля в чистой прибыли дочерних и зависимых предприятий	6	43 668 820	11 768 660		
Прочие доходы	19	4 632 707	9 680 967		
Прочие расходы	20	(24 755 684)	(12 112 270)		
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>53 469 818</b>	<b>38 394 224</b>		
Налог на прибыль	16	(5 194 572)	(7 489 263)		
в т.ч. текущий налог на прибыль	16	(12 012 830)	(7 543 826)		
отложенный налог на прибыль	16	6 818 258	54 563		
Прочее	16	116 451	373 624		
<b>Чистая прибыль отчетного периода</b>		<b>48 391 697</b>	<b>31 278 585</b>		
<b>СПРАВОЧНО</b>					
Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль периода		(1 131 027)	1 110 157		
Совокупный финансовый результат периода		47 260 670	32 388 742		
Базовая прибыль на акцию, руб.	23	24.69	15.96		
Разводненная прибыль на акцию, руб.	23	24.69	15.96		

Член Правления - Вице-президент по финансам  
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»  
(По доверенности от 04.12.2023 №77-509-Н-77-2023-3-1774)

29 марта 2024 года

  
Катунин А.А.



Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»



Дворецких А. В.

## Продолжение Приложения Б

### Таблица Б.3 – Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» за 2022 год

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2022 год

Организация	<b>Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»</b>	Форма по ОКУД	<b>К О Д Ы</b>
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710002
Вид экономической деятельности	<b>Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий</b>	по ОКПО	31.12.2022
Организационно-правовая форма/ форма собственности	<b>Публичное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность</b>	ИНН	52686811
Единица измерения	<b>тыс. руб.</b>	по ОКВЭД 2	7740000076
		по ОКПОФ/ по ОКФС	61.20
		по ОКЕИ	12247/34
			384

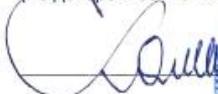
Наименование показателя	Пояс- ние	2022 год	2021 год
Выручка	17	391 573 447	373 326 442
Себестоимость продаж	18	(188 964 944)	(182 328 509)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>202 608 503</b>	<b>190 997 933</b>
Коммерческие расходы	18	(54 924 787)	(49 215 231)
Управленческие расходы	18	(56 789 267)	(47 988 578)
<b>Прибыль от продаж</b>		<b>90 894 449</b>	<b>93 794 124</b>
Проценты к получению		5 588 888	2 902 481
Проценты к уплате	12	(55 779 566)	(34 018 040)
Процентный расход по обязательствам по аренде	5	(11 646 904)	(10 135 734)
Доля в чистой прибыли дочерних и ассоциированных предприятий	6	11 768 660	23 144 457
Прочие доходы	19	9 680 967	2 630 441
Прочие расходы	20	(12 112 270)	(6 674 609)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>38 394 224</b>	<b>71 643 120</b>
Налог на прибыль	16	(7 489 263)	(11 755 433)
в т.ч. текущий налог на прибыль	16	(7 543 826)	(13 333 103)
отложенный налог на прибыль	16	54 563	1 577 670
Прочее	16	373 624	(178 854)
<b>Чистая прибыль отчетного периода</b>		<b>31 278 585</b>	<b>59 708 833</b>

#### СПРАВОЧНО

Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль периода		1 110 157	1 390 894
Совокупный финансовый результат периода		32 388 742	61 099 727
Базовая прибыль на акцию, руб.	23	15.96	30.03
Разводненная прибыль на акцию, руб.	23	15.96	30.03

Член Правления-Вице-президент по финансам  
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

(По доверенности от 12.03.2020 №77 АГ 3479248)

  
Каменский А.М.  
29 марта 2023 года



Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

  
Дворецких А. В.