

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность.** Долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами является одной из наиболее актуальных задач для современного предприятия. Существенной характеристикой современного рынка труда является дефицит опытных высококвалифицированных кадров, возможностью делать карьеру за рубежом или в столице. Предложение более высокого уровня заработной платы в определенной степени может содействовать решению указанной проблемы, но, действуя в условиях конкуренции, предприятия ограничены в возможностях материального стимулирования. В подобной ситуации привлечение персонала должно стать отдельным бизнес-процессом, построенным на принципах маркетинга. В связи с этим актуальным является исследование положения организации на рынке труда.

**Цель работы** - является исследование вопросов влияния кадровой стратегии на положение организации на рынке труда на примере АО «МТС».

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- исследовать понятие рынка труда;
- рассмотреть конкуренцию работодателей на внешнем рынке труда организации;
- исследовать имидж АО «МТС» как работодателя;
- разработать практические рекомендации по формированию позитивного имиджа АО «МТС» на внешнем рынке труда.

**Объект исследования** – АО «МТС».

**Предмет исследования:** влияние кадровой стратегии на положение организации на рынке труда.

**Теоретической и методологической основой исследования** явились исследования, посвященные рынку труда и положению организации на рынке труда. В качестве инструментария использовались анкетирование, табличные формы визуализации статистических данных.

# **Глава 1. Теоретические аспекты влияния кадровой стратегии на работу организации на рынке труда**

## **1.1. Роль кадровой стратегии в формировании позитивного имиджа организации-работодателя**

Имидж организации на рынке труда (имидж организации-работодателя) – это составной элемент имиджа организации (предприятия) и установить взаимосвязь с другими составляющими имиджа организации. В основе имиджа организации-работодателя, как и имиджа организации, лежит общая философия предприятия: миссия, видение, ценности.

Разница между имиджем организации как работодателя и имиджем организации состоит в аудитории и целях: организационный имидж представляет организацию самым широким слоям населения и формирует ее целостный образ в массовом восприятии, тогда как имидж организации на рынке труда рассказывает потенциальным работникам о предприятии как о работодателе.

В качестве особенностей имиджа организации на рынке труда выделяют следующие:

- имидж организации на рынке труда направлен на привлечение трудовых ресурсов, поэтому его основное назначение – не просто привлечь потенциальных работников обещанием удовлетворить их потребности, сформировать у них определенные ожидания, но и донести требования организации к ним;
- процесс формирования имиджа организации на рынке труда связан не только с использованием инструментов, доступных организации – кадровых преобразований и PR-инструментов[1]. Существенное воздействие на формирование имиджа организации-работодателя оказывают работники, которые раньше работали и которые сегодня работают в ней. Поэтому важно, чтобы продвигаемый организацией образ, мнения бывших работников и персонала, работающего в организации в настоящее время, не противоречили друг другу, а подтверждали позитивные представления об организации, поскольку несоответствие создаваемого внешнего образа внутреннему содержанию может навредить предприятию больше, чем отсутствие имиджа

вообще[2].

Анализ определений понятия имиджа организации на рынке труда, приводимых в литературе, указывает на противоречия как в использовании терминологии: наряду с понятием «имидж работодателя» авторы используют термин «бренд работодателя», так и по поводу сущности данного явления и охвату целевой аудитории.

Систематизация понятийного аппарата теории маркетинга персонала и различных подходов к пониманию сущности образа организации как работодателя позволяет определить имидж организации-работодателя на рынке труда как «целенаправленно сформированный образ организации, выделяющий наиболее значимые характеристики предложения рабочих мест лицам, представляющим для данной организации интерес в качестве потенциальных работников». В данном определении под характеристиками предложения работодателя понимается совокупность отличительных свойств рабочего места и рабочей окружающей среды организации[3]. К лицам, представляющим для организации интерес в качестве потенциальных работников, относятся:

- трудоспособное население, не имеющее на данный момент работы (учащиеся, безработные);
- лица, состоящие в трудовых отношениях с другой организацией, желающие сменить работу;
- лица, состоящие в трудовых отношениях с другой организацией, для которых желание сменить работу в настоящее время не актуально[4].

Представленное понятие «имидж организации-работодателя на рынке труда» в отличие от существующих определений указывает на возможность управления имиджем организации-работодателя («целенаправленно сформированный образ»), необходимость рассматривать в качестве объекта восприятия потенциальными работниками «значимые характеристики предложения рабочих мест» [5].

Можно выделить тенденции, способствующие усилению конкуренции на рынке труда среди организаций-работодателей России, а именно:

- снижение численности постоянного населения страны;
- падение доли населения в трудоспособном возрасте и как следствие рост коэффициента демографической нагрузки;
- высокая смертность населения в трудоспособном возрасте;

- низкий уровень миграционного прироста численности населения, который не в состоянии восполнить естественную убыль населения ни в количественном, ни, тем более, в качественном выражении;
- несоответствие структуры специальностей выпускников учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования требованиям экономики;
- недостаток высококвалифицированных кадров широкого профиля подготовки [6].

Проявляющееся уже сегодня последствие указанных процессов – дефицит квалифицированных высокопроизводительных кадров – обосновывает целесообразность рассмотрения имиджа организации-работодателя как фактора привлечения потенциальных работников [7].

Внешний рынок труда характеризует отношения между продавцами и покупателями труда в масштабе страны, региона, отрасли. Он предполагает первичное распределение работников по сферам приложения труда и их движение между организациями. Для этого необходимо, чтобы у предлагающих услуги труда было наличие профессий и специальностей, в которых нуждаются многие организации.

Внутренний рынок труда – это социально-экономическая система (институт), ограниченная рамками одной организации и имеющая свои административные правила и процедуры. Различия моделей внутреннего и внешнего рынков труда представлены в табл. 1.

### **Таблица 1**

Различие моделей внутреннего и внешнего рынков труда

<b>Признаки</b>	<b>Внутренний рынок труда</b>	<b>Внешний рынок труда</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Система производственных отношений	<p>Движение кадров внутри предприятия или по горизонтали, когда работник перемещается на новое рабочее место, сходное по выполняемым функциям прежнему, или по вертикали, на более высокие должности или разряды. Профессии или квалификации работников носят специфический характер, обусловленный работой на данной фирме</p>	<p>Мобильность рабочей силы между фирмами и предприятиями. Наличие у работников профессий, которые могут использоваться разными фирмами или предприятиями</p>
------------------------------------	---	---

### Продолжение таблицы 1

1	2	3
Модель профобразования	<p>Подготовка работников по профессиям, специфическим для данной фирмы. Удерживая работников на предприятии, фирма может в этих условиях ориентироваться на более длительный период профподготовки и повышения квалификации работников, вкладывая в эти мероприятия значительные средства</p>	<p>Ориентация на законченную профподготовку, о которой свидетельствуют диплом или сертификат об образовании работника</p>
Организация профсоюзов	<p>Профсоюзные организации создаются и функционируют внутри компании</p>	<p>Организация профсоюзов строится по отраслевому и профессиональному признакам</p>

Сфера занятости	Менее подвержен безработице, так как при сокращении производства рабочих либо перемешают на другие рабочие места, либо сокращают продолжительность рабочего времени, сохраняя кадры на предприятии	В большей степени подвержен безработице из-за структуры производственных отношений
-----------------	--	--

П. Доринджер и М. Пайор настаивают на взаимосвязи внешнего и внутреннего рынков труда, так как переход от одного к другому осуществляется на определенном уровне классификации рабочих мест, представляющем собой входные «ворота» внутреннего рынка труда. Тем самым, эти рабочие места защищены от воздействия конкурентных сил со стороны внешнего рынка. Значимым в концепции П. Доринджера и М. Пайора является обоснование отличительных черт внутреннего и внешнего рынка труда. «Внутренние рынки труда определяют отношения, связанные с существующей квалификацией и, соответственно, занятостью и служебным продвижением. Внешние рынки касаются формирования новых отношений занятости: поиска места работы, найма работников. Это означает, что первые характеризуются как рынки «запасов», а вторые - как рынки «потоков».

В целом, Доренджер и Пайор определили, что наряду с неким внешним рынком труда, подобным рассматриваемому экономической теорией конкурентному рынку, крупные предприятия создают свои внутренние рынки труда. Последние в значительной степени отгорожены от внешнего конкурентного рынка и не подвержены его спонтанным колебаниям[8].

При анализе основных признаков внешнего и внутреннего рынков можно выявить их взаимосвязь (табл. 2).

## Таблица 2

### Признаки, характеризующие внешний и внутренний рынки труда

Признак	Внешний рынок труда	Внутренний рынок труда
---------	------------------------	------------------------

Соотношение стоимости и количества труда	Зарботная плата и количество труда определяются рыночными силами	Зарботная плата и количество труда определяются частично рыночными силами, но в большей степени административными правилами и процедурами
Конкуренция	Рыночная конкуренция	Замена внешней конкуренции внутренней
Мобильность рабочей силы	Межфирменная мобильность	Внутрифирменная мобильность, карьерный рост
Действие контрактов найма	Отсутствие долгосрочных долговых обязательств	Контрактные долговые отношения, что снижает транзакционные издержки фирмы
Принятие решения работниками о найме	Найм определяется зарплатными факторами и условиями труда	Найм определяется специфичностью механизма подстройки с помощью механизмов рутины, стимулирования, незарплатных факторов
Вход на рынок	Свободный	Определен местами «входного уровня»
Сегментирование рынка	Сегментирование рынка на первичный и вторичный	Сегментирование рынка на «кадровое ядро» и «кадровую периферию»

Баланс согласованности работника и работодателя	Численность и зарплата определяются рынком, невозможность согласования отношений	Существующие неформальные институты предполагают высокую степень личной зависимости работника и допустимость субъективизма со стороны работодателя
Сбалансированность рабочих мест	Носит долгосрочный характер	Носит краткосрочный характер
Гибкость	Изменение количества и стоимости труда	Изменение количества, стоимости труда, рабочего времени, мотивации, незарплатных факторов

Организация на внешнем рынке труда является покупателем рабочей силы и влияет на ее спрос. В организации реализуется механизм потребления использования рабочей силы, определяется ее цена, структура и стоимость затрат на ее воспроизводство. В то же время организация выступает в качестве поставщика на региональный рынок труда рабочей силы и оказывает влияние на цену рабочей силы на внешнем рынке труда. Ситуация на внешнем и внутреннем рынках труда организации характеризуется уровнем сбалансированности, в связи с изменениями спроса и предложения.

## **1.2. Конкуренция работодателей на рынке труда**

Как отмечают многие исследователи, рынок труда как экономическое понятие долгое время понималось как явление, относящееся к капиталистическим странам, а безработица – как результат рыночных взаимодействий (на рынке труда), как результат некой борьбы между трудом и капиталом. Сфера труда является важнейшей областью социально-экономического развития жизни общества. Сфера содержит совокупность рабочей силы, а также ее использование на рынке труда, в конкретных производствах. Содержание понятия «конкуренция» применительно к рынку труда исследуют многие ученые.

Категория «конкуренция» на рынке труда – представляется как соперничество возможностей у различных участников рыночных взаимоотношений на предмет более выгодных условий купли и продажи услуг трудовой деятельности. Конкуренцию определяют также как «запускное устройство» механизма саморегулирования спроса и предложения в условиях рыночной связи партнеров трудовых отношений. Конкурентоспособность укрепляется при установлении научно обоснованных рыночных ориентиров[9]. И действительно, конкуренцию можно признать борьбой между участниками на рынке труда, в результате которого образуется некий баланс предложения и спроса, когда цена трудовых услуг практически равна их стоимости. А услуга сегодня признается исследователями как рыночный продукт[10]. Рассматривая некую отрасль, в рамках которой стоимость за труд увеличена, следовательно, рост конкуренции среди бизнес-структур обеспечивает рост предложения услуг на рынке труда, а это приводит к снижению цены до ее стоимости. Значимость этого элемента механизма саморегулирования рынка обсуждали классики. Так, неоклассик Ф. Хайек под конкуренцией понимал некую «обнадеживающую процедуру», процесс выявления происходящих регулярно изменений в системе индивидуальных предпочтений, поиска инновационных производственных процессов, инновационных продуктов, способ некоторого «прорыва в будущее», который связан с неким риском и непредсказуемыми результатами[11]. Как итог таких результатов, на практике – часто негативного проявления говорит не о разрушительном характере конкуренции как таковой, а о том, что процессы в экономике проясняются и определяются всегда в условиях изменений и неопределенности. Ф. Хайек отмечал: «Конкуренция представляет ценность только потому и только в той мере, в какой ее результаты непредсказуемы и в целом отличны от тех, на которые кто-либо рассчитывал или мог рассчитывать. Эффект конкуренции состоит в том, что некоторые ожидания и намерения не оправдываются»[12]. Конкуренция сопровождается многими экономическими правилами. В качестве главных условий обозначают: «общая хозяйственная обособленность каждого участника отношений» или в полной мере свобода участников трудовых взаимоотношений в вопросах предложения и спроса рабочей силы[13]. Борьба интересов различных субъектов рыночных отношений развивается по многим направлениям, а отношения «борьбы» вовлечены продавцы рабочей силы за лучшие условия предлагаемых трудовых услуг. Это профессионалы в своей области, работающие над повышением и своей конкурентной позиции. Их услуги нередко являются социально-важными. А, как известно, социальные услуги весьма значимы для каждого жителя общества в целом[14]. Стоит сказать об еще одном

направлении, по которому возникает предмет конкурентной борьбы, - это приобретатели трудовых услуг. Бизнес-структуры, выступающие в роли приобретателей, желают приобрести продукт (в нашем случае - продукт трудовой деятельности) как можно по более низкой цене, то есть предоставить меньший объем заработной платы или обеспечить наименее выгодные для современного работника условия осуществления его труда. Выигрывает на рынке тот (ранее потенциальный работодатель), чье предложение соответствует большей цене, в сравнении с установленной на рынке. Жесткое соперничество среди конкурентов возникает в результате противостояние наемных работников и работодателей, находящихся (расположенных) в отношении уровня цен товара, рабочей силы, на разных позициях. Выигрывает тот субъект рыночных отношений, кто сумеет предложить противоположной стороне свои условия, получив положительный результат на это предложение. В итоге всех этих «соревновательных состязаний» в каждый данный момент и в конкретных условиях на рынке труда образуется некая общая цена, которая выражается в заработной плате на рабочую силу, обладающую одними и теми же качественными характеристиками.

Таким образом, конкуренция является той силой, которая уравнивает и балансирует рыночную силу на рабочую цену. Эту конкуренцию называют ценовой. Определить ее можно так: ценовая конкуренция - это рыночная борьба, в основе которой лежит заработная плата. Кроме ценовой выделяют неценовой вид конкуренции, который характеризуется ситуацией, когда для продавцов имеет важность престижность рабочего места и благоприятные внутренние условия труда, а со стороны покупателей трудовых услуг - особые навыки работника, совокупность его профессиональных возможностей и индивидуально-личностных психологических качеств.

Несомненно, многие черты концепции рынка труда уже установились, но нередко они корректируются и дополняются в процессе научных обсуждений различными учеными. Острые проблемы в области занятости и рынка труда, на наш взгляд - это итог контроля над рыночными изменениями, гибкости субъектов рыночных отношений, их умение адаптироваться по меняющиеся запросы рынка. В будущем увеличение проблем безработицы неизбежно и в случае углубления рыночных изменений, хотя конкретные проявления, возможности и пути решения данных проблем в том и другом случае будут не одинаковыми. В первом случае может увеличиться безработица. В тоже время при усилении рыночных преобразований и формирования рынка труда, рыночные механизмы регулирования будут увеличивать свое воздействие на уровень занятости, приближая его к

нормализованному. Во втором случае – крупный отказ от использования рыночных механизмов, государственное управление экономикой вместо ограниченного государственного регулирования.

Спрос на труд - это потребность работодателей в обеспечении занятости вакантных рабочих мест. Но оценки категорий, составляющих спрос, различны. Спрос на труд предъявляют работодатели, и он складывается из разновидностей вакансий и количества работников, не устраивающих работодателя, так же спрос на труд представляют работодатели, нанимающие работников. Поскольку найм рабочей силы уже произошел, то взаимодействия работодателя и работника переходят уже из рынка труда, в сферу использования рабочей силы, в сферу труда.

Спрос формируется как отношение необходимости экономики в рабочей силе и выражает потребность субъектов бизнес-сообщества в конкретный период времени, в результате сложившихся усилий, в привлечении рабочей силы. По периоду времени занятости можно выделить следующие составляющие спроса на рынке труда:

1. спрос на рабочую силу с кратковременной занятостью – до 1 месяца;
2. спрос на постоянную рабочую силу с частичной занятостью;
3. спрос на временную рабочую силу с неполной или полной занятостью;
4. спрос на постоянную рабочую силу с полной занятостью.

Спрос на труд характеризуется склонностью к достаточно частым изменениям под воздействием многих факторов, которые являются одним из основных вопросов в научном споре и предметом разногласий в экономических теориях. По классическим законам рынка, спрос на рабочую силу зависит от уровня заработной платы принятого работника: с ростом заработной платы спрос на трудовые услуги имеет тенденцию к падению, и наоборот. Так, согласно А. Пигу, «если нарушается «справедливый предел» заработной платы, увязываемый с созданием чистого продукта, создаваемого трудом (иначе говоря, если заработная плата повышается), то уменьшается вознаграждение других факторов производства, и для восстановления справедливости капиталист вынужден сократить предложение товаров (сократив заодно и часть рабочих), чтобы вызвать впоследствии повышение спроса»[\[15\]](#).

Важность этого фактора отмечают и другие ученые, если в силу каких-либо причин внешних или внутренних условий, произошел ощутимый рост заработной платы, то в результате этого будет отмечен рост издержек, рост цены выпускаемой продукции и в дальнейшем, упадок спроса на нее, а, в итоге и сокращение спроса на труд. Сегодня в теории выделяют три группы трудоспособного населения, создающего предложение на рынке труда, это – высвобождаемое, незанятое и та часть занятых, которая потенциально желает изменить вид уже осуществляемой деятельности.

Следует отметить, что предложение трудовых услуг находится во взаимозависимости с изменениями заработной платы, на что сегодня указывают многие экономисты. Увеличение заработной платы на рынке труда привлекает и активизирует потенциальных работников, занятых в других областях экономики, и работников, которые ранее не были задействованы на рынке труда; предложение труда находится в прямой зависимости от величины заработной платы; предложение зависит от величины заработной платы, как правило, продавцы на рынке труда стремятся увеличить предложение в условиях роста заработной платы[16]. Эренберг, Смит указывают на такие факторы, как нестабильность заработной платы, воздействие профсоюзов, занятость в государственной экономике, законы о минимальной заработной плате. На взгляд П. Самуэльсона[17] предложение труда определяется такими показателями, как:

- 1) численность населения;
- 2) наличие самодеятельное населения;
- 3) среднее число часов, отработанных работниками за конкретный период;
- 4) квалификацией и, в конечном счете, качеством выполняемого труда.

Многие экономисты, в дополнение к вышеперечисленным, добавляют производительность труда, ситуацию в кредитной финансовой и налоговой системе, задачи профсоюзов, религиозные и культурные традиции; выбор людей в отношении способов использования доходов, не денежные аспекты труда; демографические, а также связанные с образованием, профессиональной подготовкой факторы.

Научное осмысление кадрового менеджмента как части менеджмента организации, разработка и внедрение технологий кадрового менеджмента будут способствовать созданию в российских организациях и на предприятиях

эффективной системы кадрового менеджмента, что, несомненно, приведет к повышению эффективности их деятельности и росту конкурентоспособности. Стоит согласиться с данным утверждением, а также стоит согласиться и с тем ее утверждением, что обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом. Ответственность за реализацию более активной мировой политики возлагается также и на линейных менеджеров, руководителей структурных подразделений.

Исследуя вектор развития трудовых отношений, следует констатировать факт ускорения процессов развития на рынке. Ужесточаются требования к потенциальным работникам, совершенствуется уровень подготовки специалистов, все большее количество профессионалов занимаются саморазвитием, вкладывают финансовые, временные, трудовые ресурсы в «себя», формируя и совершенствуя свои компетенции. На практике российские бизнес-структуры все чаще сегодня перенимают методы оценки персонала у западных компаний, которые отличаются более высоким уровнем требований к принимаемым на работу сотрудникам.

В итоге анализа мы можем сделать вывод о том, что в результате эффективного функционирования и уровня развития рынка труда реализуется процесс воспроизводства, объединяются все разнообразные интересы субъектов отношений. А возникающие проблемы и их преодоление субъектами, формирует новый уровень развития рыночных отношений отечественного рынка труда.

## **Выводы**

Внешний рынок труда характеризует отношения между продавцами и покупателями труда в масштабе страны, региона, отрасли. Он предполагает первичное распределение работников по сферам приложения труда и их движение между организациями.

Организация на внешнем рынке труда является покупателем рабочей силы и влияет на ее спрос. В организации реализуется механизм потребления использования рабочей силы, определяется ее цена, структура и стоимость затрат на ее воспроизводство. В то же время организация выступает в качестве поставщика на региональный рынок труда рабочей силы и оказывает влияние на цену рабочей силы на внешнем рынке труда.

Среди организаций на внешнем рынке труда существует конкуренция.

Выигрывает на рынке тот работодатель, чье предложение соответствует большей цене, в сравнении с установленной на рынке. В основе ценовой конкуренции лежит заработная плата, а также различные материальные льготы. Кроме ценовой выделяют неценовой вид конкуренции, который характеризуется ситуацией, когда для работников имеет важность престижность рабочего места и благоприятные внутренние условия труда.

## **Глава 2. Исследования кадровой стратегии и имиджа АО «МТС» на рынке труда**

### **2.1. Анализ организации и ее кадрового состава**

АО «МТС» создано в октябре 1993 г. АО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС), Deutsche Telekom (DeTeMobil), Siemens и еще несколькими акционерами как Закрытое акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы». Четырем российским компаниям принадлежало 53% акций, двум немецким компаниям — 47%. В конце 1996 г. ОАО АФК «Система» приобрело пакет у российских держателей акций, а компания DeTeMobil выкупила акции компании Siemens. В 2000 г. в результате слияния Закрытого акционерного общества «Мобильные ТелеСистемы» и Закрытого акционерного общества «Русская Телефонная Компания» было образовано АО «Мобильные ТелеСистемы».

АО «МТС» специализируется на предоставлении услуг подвижной радиотелефонной связи. Целью хозяйственной деятельности Общества является получение прибыли путем планирования, маркетинга и эксплуатации сотовой мобильной сети радиотелефонной связи на территориях, указанных в лицензиях, выдаваемых Министерством связи Российской Федерации.

АО «МТС» является крупнейшим оператором сотовой связи России, Восточной и Центральной Европы по количеству абонентов. Услуги АО «МТС» доступны во всех регионах России. По состоянию на 31 декабря 2015 г. МТС предоставляет услуги 101 млн абонентов в разных регионах и странах.

В АО «МТС» действует матричная система управления, при которой стратегические и операционные функции разделены между корпоративным центром, бизнес-единицами, макрорегионами и филиалами (рис. 1). Корпоративный центр определяет общую стратегию Компании, единые стандарты, регламенты и процедуры управления; бизнес-единицы отвечают за выполнение плановых показателей; макрорегионы осуществляют оперативное управление деятельностью региональных филиалов. Сегодня действуют восемь макрорегионов МТС, каждый из которых объединяет региональные филиалы в нескольких субъектах РФ.



**Рисунок 1. Матричная система управления АО «МТС»**[\[18\]](#)

Динамика численности персонала АО «МТС Россия» представлена в таблице 3.

**Таблица 3**

**Динамика численности персонала АО «МТС» (по «МТС Россия») в 2016-2018 гг.**[\[19\]](#)

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017
Численность персонала, чел.	21 817	21 716	21 619	99,99	99,55

В том числе					
высший менеджмент, чел.	15	15	15	100,00	100,00
средний менеджмент, чел.	942	942	940	100,00	99,79
Руководители младшего звена и рядовые сотрудники, чел.	20 860	20 759	20 664	99,52	99,54

По данным таблицы 3 видно, что численность персонала предприятия в 2016-2018 гг. сокращалась. В 2017 г. она уменьшилась на 101 чел., или на 0,1 % относительно 2016 г., а в 2018 г. еще на 97 чел., или на 0,45 %. Снижение численности персонала происходит в рамках оптимизацией численности сотрудников. Отметим, что сокращение численности в основном произошло за счет руководителей младшего звена и рядовых сотрудников.

АО «МТС» стремится поддерживать сбалансированную по полу и возрасту структуру коллектива, так как подобный подход позволяет компании сохранять здоровый внутрикорпоративный микроклимат, обеспечивать стабильность персонала, а также сохранять и передавать профессиональный опыт.

Структура персонала по возрасту представлена в таблице 4.

#### Таблица 4

**Структура персонала АО «МТС» (по «МТС Россия») в 2016-2018 гг. по возрасту**[\[20\]](#)

Возраст работников	2016 год			Изменение (+, -)	
	2016 год	2017 год	2018 год	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6

## Высший менеджмент

До 35 лет, чел.	1	1	1	-	-
-----------------	---	---	---	---	---

Процент в общей численности	0,00	0,00	0,00	-	-
-----------------------------	------	------	------	---	---

26-45 лет, чел.	11	10	10	-1	-
--------------------	----	----	----	----	---

Процент в общей численности	0,05	0,05	0,05	-	-
-----------------------------	------	------	------	---	---

Более 45 лет чел.	3	4	4	1	-
----------------------	---	---	---	---	---

Процент в общей численности	0,02	0,02	0,02	-	-
-----------------------------	------	------	------	---	---

## Средний менеджмент

До 35 лет, чел.	390	390	388	-	-2
-----------------	-----	-----	-----	---	----

Процент в общей численности	1,79	1,79	1,79	-	-
-----------------------------	------	------	------	---	---

## Продолжение таблицы 4

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
26-45 лет, чел.	340	338	340	-2	2
Процент в общей численности	1,56	1,56	1,57	-	0,01

Более 45 лет	212	214	212	2	-2
чел.	0,97	0,99	0,98	0,02	-0,01
Процент в общей численности					

Руководители младшего звена и рядовые сотрудники

До 35 лет, чел.	14624	14618	14620	-6	2
Процент в общей численности	67,03	67,31	67,63	0,28	0,32

26-45 лет,	3097	3099	3040	2	-59
чел.	14,19	14,27	14,06	0,08	-0,21
Процент в общей численности					

Более 45 лет	3139	3042	3004	-97	-38
чел.	14,39	14,01	13,90	-0,35	-0,11
Процент в общей численности					

По данным таблицы 4 видно, что среди высшего и среднего менеджмента большая часть работников находятся в возрасте от 26 до 45 лет. Среди руководителей младшего звена и рядовых работников – в возрасте до 35 лет. Отметим, что сокращение численности персонала происходит в основном по работникам старше 45 лет, в результате чего их удельный вес снижается.

Структура персонала по полу представлена в таблице 5.

## Таблица 5

**Структура персонала АО «МТС» (по «МТС Россия») в 2016-2018 гг. по полу**  
[\[21\]](#)

<b>Возраст работников</b>				<b>Изменение (+, -)</b>	
	<b>2016 год</b>	<b>2017 год</b>	<b>2018 год</b>	<b>2017/2016</b>	<b>2018/2017</b>

Высший менеджмент

Мужчины, чел.	15	15	15	-	-
Процент в общей численности	0,01	0,01	0,01	-	-

### **Продолжение таблицы 5**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Женщины, чел.	1	1	1	-	-
Процент в общей численности	0,00	0,00	0,00	-	-

Средний менеджмент

Мужчины, чел.	601	601	601	-	-
Процент в общей численности	2,75	2,77	2,78	0,02	0,01

Женщины,	341	341	339	-	-2
чел.	1,56	1,57	1,57	0,01	-

Процент в общей численности					
-----------------------------	--	--	--	--	--

Руководители младшего звена и рядовые сотрудники

Мужчины, чел.	8710	8702	8690	-8	-12
Процент в общей численности	39,92	40,07	40,20	0,15	0,13
Женщины, чел.	12150	12057	11974	-93	-83
Процент в общей численности	55,69	55,52	55,39	-0,17	0,13

По данным таблицы 5 видно, что представители высшего и среднего менеджмента, преимущественно, мужчины. В то же время среди руководителей младшего звена и рядовых работников преобладают женщины.

Данные о текучести кадров представлены в таблице 6.

#### Таблица 6

#### Текучесть кадров в АО «МТС» (по «МТС Россия») в 2016-2018 гг.[\[22\]](#)

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение (+, -)	
				2017/2016	2018/2017
Численность персонала, чел.	21 817	21 716	21 619	-101	-97
Уволено по причине текучести, чел.	3054	3040	3243	-14	203
Коэффициент текучести кадров, %	14,00	14,00	15,00	-	1,00

Текучесть кадров в АО «МТС» в 2018 г. составила 15%, что на 1 п.п. выше, чем в предыдущем году и превышает естественную текучесть кадров (6-8 %). Отметим, что компания регулярно проводит мониторинг причин увольнения. По результатам

анализа принимаются меры по улучшению ситуации. Специальные программы адаптации положительно влияют на отношение новых сотрудников к коллективу, способствуют их введению в должность.

Безусловно, нынешняя кризисная ситуация сказалась на кадровой политике АО «МТС»: в компании проводится оптимизация численности персонала, уменьшаются расходы на обучение сотрудников, до лучших времен замораживаются вакантные рабочие места. Заработная плата в 2018 г. в АО «МТС» сохранилась на уровне 2017 г.

Новые сотрудники отбираются с пристальным вниманием. Процесс закрытия вакансии стал более продолжительным. Это связано в первую очередь с высокой конкуренцией между соискателями.

## **2.2. Оценка имиджа АО «МТС» на рынке труда**

В зарубежной практике давно утвердился термин в отношении организаций, обладающих благоприятным имиджем работодателя, - «работодатель по выбору». Имидж организации становится критически важным в свете дефицита высококвалифицированных кадров на рынке труда.

Компания может улучшить свой имидж работодателя, помимо лучшего на рынке предложения по вознаграждению, за счет проведения следующих мероприятий:

- 1) увеличение профессиональной востребованности за счет известности данной организации как предприятия, принимающего на работу и развивающего высококвалифицированных сотрудников, а также обеспечивающего широкие возможности обучения;
- 2) условия трудового найма, которые учитывают баланс между работой и личной жизнью, например, при помощи адаптации рабочего времени и политики форм найма и увольнения, а также обеспечения присмотра за детьми и гарантий удовлетворения потребностей тех, у кого есть домашние обязательства;
- 3) «золотые приветствия» (суммы денег, выплачиваемые авансом при приеме, увольнении, поощрении мобильности (переездах)).

В таблице 7 приведены элементы имиджа АО «МТС» на рынке труда, полученные в ходе опроса менеджеров отдела кадров.

## Таблица 7

### Элементы имиджа АО «МТС» как компании-работодателя

и оценка их значимости

<b>Элементы, составляющие имидж компании</b>	<b>Значение (в баллах)</b>
Компенсационные пакеты и система нематериальной мотивации	96
Статус, карьерные возможности работника после работы в данной компании	90
Материально-технические условия работы	80
Финансовая успешность компании	80
Известность компании в целом, в том числе ее брендов	75
Опыт и возможности карьерного роста в компании	74
Морально-психологический климат в коллективе	71
Размер компании	65
Имидж руководителя компании, его репутация	48
Отрасль	45
Российская или иностранная компания	40

Однако, на наш взгляд, зачастую менеджмент АО «МТС» не видит разницу между понятиями «бренд производителя» и «бренд работодателя». Хотя она существенна: каждый из брендов формируется по собственным законам и для собственной аудитории. В первом случае адресат — партнеры и потребители услуги или продукта, во втором — потенциальные сотрудники.

Многие менеджеры уверены, что успешный бренд производителя уже сам по себе служит приманкой для персонала: «размещая информацию о вакансиях, мы намеренно стараемся ассоциировать потенциальное место работы с продуктовыми брендами концерна. А заниматься отдельно брендом работодателя смысла не имеет». Конечно, нельзя оспаривать, что позитивный бренд АО «МТС» как компании федерального масштаба очень упрощает привлечение персонала. Успешность в бизнесе привлекает сотрудников сама по себе. Кроме того, сотовые операторы — это еще и модная отрасль.

Выпускники вузов непременно хотят попасть на работу в «брендовую» компанию — это важно для дальнейшей карьеры, для повышения собственной стоимости как профессионала.

Однако, неуправляемый имидж работодателя может привести и к кадровому кризису в компании. В частности, по данным таблицы 6 мы видим, что текучесть кадров в компании относительно высокая, причем, в 2015 г. она несколько возросла, несмотря на достаточно сложную ситуацию с безработицей в России.

Нельзя говорить об имидже предприятия на рынке труда вне корпоративной культуры. Сначала она формируется внутри компании, потом транслируется вовне и является главной составляющей бренда работодателя. МТС — бизнес-ориентированная компания, где зарплаты выше среднего показателя на рынке. МТС — компания молодых перспективных людей, карьерная, развивающаяся компания. Компания «выращивает» руководителей и, только если внутри компании не найден кандидат (причем, поиск происходит по всей стране внутри компании), обращаются на внешний рынок.

## **Выводы**

АО «МТС» является крупнейшим оператором сотовой связи России, Восточной и Центральной Европы.

АО «МТС» стремится поддерживать сбалансированную по полу и возрасту структуру коллектива, так как подобный подход позволяет компании сохранять

здоровый внутрикорпоративный микроклимат, обеспечивать стабильность персонала, а также сохранять и передавать профессиональный опыт.

Текучесть кадров в АО «МТС» в 2018 г. составила 15%, что на 1 п.п. выше, чем в предыдущем году и превышает естественную текучесть кадров (6-8 %).

В компании реализуется корпоративная социальная политика, способствующая формированию позитивного имиджа на рынке труда. Однако, на наш взгляд, зачастую менеджмент АО «МТС» не видит разницу между понятиями «бренд производителя» и «бренд работодателя». Конечно, нельзя оспаривать, что позитивный бренд АО «МТС» как компании федерального масштаба очень упрощает привлечение персонала. Успешность в бизнесе привлекает сотрудников сама по себе. Кроме того, сотовые операторы — это еще и модная отрасль.

Однако, неуправляемый имидж работодателя может привести и к кадровому кризису в компании. В частности, текучесть кадров в компании относительно высокая, причем, в 2018 г. она несколько возросла, несмотря на достаточно сложную ситуацию с безработицей в России.

### **Глава 3. Разработка рекомендаций по усилению позитивного имиджа АО «МТС» на рынке труда**

Ввиду того что в России в ближайшее время прогнозируется проблема нехватки молодых специалистов, обусловленная низкой рождаемостью в 1990-х годах и высокой заинтересованностью компаний в профессионалах, между работодателями может развернуться настоящая «война за таланты», и задача повышения привлекательности АО «МТС» по сравнению с конкурентами может оказаться приоритетной для компаний, заинтересованных в молодых специалистах.

Наиболее эффективный инструмент повышения привлекательности компании для молодых специалистов — бренд работодателя.

Для того чтобы бренд АО «МТС» как работодателя для нужных компании молодых специалистов был привлекательным и конкурентоспособным, его позиционирование должно соответствовать реальному положению дел, чтобы все ожидания молодых специалистов, «талантов», выбравших среди других

компаний по значимым для себя критериям привлекательности данную компанию в качестве работодателя, оправдались.

Можно выделить шесть групп факторов привлекательности предложения бренда работодателя:

1. Положение компании в России и мире (развитие компании в России и мире, инновации в бизнесе, развитие или спад отрасли, стабильное положение, возможность работать в международной команде, престижность работы).
2. Внутренний комфорт (наличие сложившейся корпоративной культуры, взаимоотношения с руководителем, возрастная дифференциация сотрудников, наличие корпоративных проектов, конкурсов и конференций, хороший психологический климат в коллективе).
3. Развитие, профессиональный и карьерный рост (наличие программы развития выпускников, наличие плана профессионального развития у сотрудника, возможность пройти обучение за рубежом или получить дополнительное образование, наличие наставника, быстрый рост числа обязанностей и их усложнение, возможности быстрого продвижения в компании, четкая карьерная лестница).
4. Компенсации и гарантии (размер стартовой заработной платы и ее рост, премии, оплата переработок, негосударственное медицинское страхование).
5. Условия работы в компании (возможность совмещения работы с учебой, командировки, переработки и характеристики рабочего места).
6. Характеристики работы в компании (рутинная работа, возможность решать трудные задачи и оказывать влияние на принимаемые решения, формы отчетности, изменение обязанностей, признание со стороны руководства, социальная значимость работы).

Сформулируем рекомендации менеджерам АО «МТС», для того чтобы ожидания их сотрудников от компании как работодателя оправдались.

Менеджменту компании нужно стремиться не только привлекать и удерживать молодых сотрудников брендом работодателя, но и приложить максимум усилий, для того чтобы ожидания сотрудников от компании оправдались после их трудоустройства в нее. Менеджменту следует обратить особое внимание на:

- возможность получения дополнительного обучения (тренинги, курсы, программы повышения квалификации) вне компании и за рубежом;
- соответствие зарплаты сотрудника его вкладу в работу компании;
- признание и поощрение заслуг сотрудника помимо заработной платы;
- предоставление возможностей для карьерного роста, хорошие карьерные перспективы;
- поощрение инновационных предложений в компании;
- разъяснение сотрудникам связи их работы с целями и стратегией компании;
- формирование хорошей атмосферы в коллективе;
- предоставление молодым сотрудникам возможности решать трудные задачи;
- предоставление социального пакета, соответствующего потребностям молодых специалистов.

Менеджерам АО «МТС» нужно четко осознавать, какой тип сотрудников они хотят привлечь и удержать своим предложением бренда работодателя. В целом молодых сотрудников можно разделить на две группы. В первую группу входят инициативные сотрудники, усердно выполняющие свою работу, готовые перерабатывать, стремящиеся к решению сложных интересных задач, ориентированные на международную команду специалистов, международный уровень работы, готовые предлагать инновационные решения. Ввиду сильной загрузки на работе, у них подчас не хватает времени на обучение, нарушен баланс «работа — личная жизнь». При этом они ожидают от руководства компании, что вполне логично, признания и поощрения результатов своей деятельности бонусом, премией. Следует отметить, что они не совсем довольны существующей системой премирования за результаты работы, считают недостаточным поощрение инновационных решений, не любят рутинные обязанности. Сотрудники данной группы быстро движутся по карьерной лестнице — ежегодно в среднем на одну ступень (от специалиста до старшего специалиста, от старшего специалиста до ведущего специалиста, от ведущего специалиста до руководителя проектов, от руководителя проектов до менеджера проектов).

Сотрудников второй группы волнуют материальное благосостояние и стабильность, для них важно отсутствие переработок, выполнение привычных ежедневных должностных обязанностей. Они значительно медленнее продвигаются по карьерной лестнице, всегда найдут время для обучения на тренингах, семинарах, организуемых компанией, у них не наблюдается нарушение баланса «работа — личная жизнь». Они менее инициативны и менее склонны к

инновационным предложениям.

Естественно, сотрудников двух описанных групп привлекают разные факторы, формирующие бренд работодателя. Для того чтобы привлекать в компанию специалистов первой группы, более инициативных и полезных для компании, менеджменту АО «МТС» необходимо постоянно усложнять и расширять должностные обязанности талантливым сотрудникам; делать акцент на инновационности продуктов и услуг, оказываемых компанией; создавать обстановку для творческой работы — помещения, где сотрудники могут в тишине посидеть, обдумать креативную идею; привлекать больше молодых специалистов для формирования коллектива примерно одного возраста. Для привлечения второй группы — ничего менять в бренде работодателя не нужно.

## **Выводы**

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что менеджменту АО «МТС» нужно стремиться не только привлекать и удерживать молодых сотрудников брендом работодателя, но и приложить максимум усилий, для того чтобы ожидания сотрудников от компании оправдались после их трудоустройства в нее. Менеджменту следует обратить особое внимание на:

- возможность получения дополнительного обучения (тренинги, курсы, программы повышения квалификации) вне компании и за рубежом;
- соответствие зарплаты сотрудника его вкладу в работу компании;
- признание и поощрение заслуг сотрудника помимо заработной платы;
- предоставление возможностей для карьерного роста, хорошие карьерные перспективы;
- поощрение инновационных предложений в компании;
- разъяснение сотрудникам связи их работы с целями и стратегией компании;
- формирование хорошей атмосферы в коллективе;
- предоставление молодым сотрудникам возможности решать трудные задачи;
- предоставление социального пакета, соответствующего потребностям молодых специалистов.

## **Заключение**

Внешний рынок труда характеризует отношения между продавцами и покупателями труда в масштабе страны, региона, отрасли. Он предполагает первичное распределение работников по сферам приложения труда и их движение между организациями.

Организация на внешнем рынке труда является покупателем рабочей силы и влияет на ее спрос. В организации реализуется механизм потребления использования рабочей силы, определяется ее цена, структура и стоимость затрат на ее воспроизводство. В то же время организация выступает в качестве поставщика на региональный рынок труда рабочей силы и оказывает влияние на цену рабочей силы на внешнем рынке труда.

Среди организаций на внешнем рынке труда существует конкуренция.

Выигрывает на рынке тот работодатель, чье предложение соответствует большей цены, в сравнении с установленной на рынке. В основе ценовой конкуренции лежит заработная плата, а также различные материальные льготы. Кроме ценовой выделяют неценовой вид конкуренции, который характеризуется ситуацией, когда для работников имеет важность престижность рабочего места и благоприятные внутренние условия труда.

АО «МТС» является крупнейшим оператором сотовой связи России, Восточной и Центральной Европы.

АО «МТС» стремится поддерживать сбалансированную по полу и возрасту структуру коллектива, так как подобный подход позволяет компании сохранять здоровый внутрикорпоративный микроклимат, обеспечивать стабильность персонала, а также сохранять и передавать профессиональный опыт.

Текущая текучесть кадров в АО «МТС» в 2018 г. составила 15%, что на 1 п.п. выше, чем в предыдущем году и превышает естественную текучесть кадров (6-8 %).

В компании реализуется корпоративная социальная политика, способствующая формированию позитивного имиджа на рынке труда. Однако, на наш взгляд, зачастую менеджмент АО «МТС» не видит разницу между понятиями «бренд производителя» и «бренд работодателя». Конечно, нельзя оспаривать, что позитивный бренд АО «МТС» как компании федерального масштаба очень упрощает привлечение персонала. Успешность в бизнесе привлекает сотрудников сама по себе. Кроме того, сотовые операторы — это еще и модная отрасль.

Однако, неуправляемый имидж работодателя может привести и к кадровому кризису в компании. В частности, текучесть кадров в компании относительно высокая, причем, в 2018 г. она несколько возросла, несмотря на достаточно сложную ситуацию с безработицей в России.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что менеджменту АО «МТС» нужно стремиться не только привлекать и удерживать молодых сотрудников брендом работодателя, но и приложить максимум усилий, для того чтобы ожидания сотрудников от компании оправдались после их трудоустройства в нее. Менеджменту следует обратить особое внимание на:

- возможность получения дополнительного обучения (тренинги, курсы, программы повышения квалификации) вне компании и за рубежом;
- соответствие зарплаты сотрудника его вкладу в работу компании;
- признание и поощрение заслуг сотрудника помимо заработной платы;
- предоставление возможностей для карьерного роста, хорошие карьерные перспективы;
- поощрение инновационных предложений в компании;
- разъяснение сотрудникам связи их работы с целями и стратегией компании;
- формирование хорошей атмосферы в коллективе;
- предоставление молодым сотрудникам возможности решать трудные задачи;
- предоставление социального пакета, соответствующего потребностям молодых специалистов.

## **Список литературы**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами.– М.: ИНФРА-М, 2016.
2. Базаров Т.Ю. Еремина Б.Л. Управление персоналом. – М.: Юнити – Дана, 2016.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - М.: Экономист, 2016.
4. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
5. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2016.
6. Кибанов А. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – М.: Проспект, 2015.

7. Крайнева Р.К. Управление персоналом гостиничного предприятия. – Тольятти, 2014.

Макконел К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2-х т, 14-е изд. 2017 г.Т.1.

1. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в 21 веке / В.И. Маслов. – М.: «Экономика», 2015.
2. Мирошниченко А.Н. Управление человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html> (дата обращения: 06.06.2019).

Наталья М. Адаптационная подстройка внутреннего рынка труда предприятия // Общество и экономика. 2013. № 11-12. С. 172-183.

Пигу А. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: Прогресс, 2017. Т.1.

Пиндайк Р., Фишер С. Макроэкономика. - М.: Издательство МГУ: ИНФРА-М, 2017.

Самуэльсон П. Экономикс. - М.: Прогресс. 2017.

Сергиенко Е.С. Концептуальная сущность социальных услуг: маркетинговая трактовка их значимости // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2013. № 5. С. 131-135.

Сергиенко Е. С. Рыночные ориентиры современных предприятий // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2013. № 7-2. С. 113-116.

Хайек Ф. Новые элементы в философии, экономике и истории учений. - Спб.: МИЭФ Спб. 2017.

Официальный сайт АО «МТС»: <http://www.mts.ru>.

1. Кравченко Е.Ю., Гребеник Л.Г., Чичерин Ю.А. Безопасность кадрового развития организации как условие создания благоприятного имиджа работодателя на рынке труда // Фундаментальные исследования. 2015. № 5-5. С. 1070. [↑](#)
2. Кравченко Е.Ю., Гребеник Л.Г., Чичерин Ю.А. Безопасность кадрового развития организации как условие создания благоприятного имиджа работодателя на

рынке труда // Фундаментальные исследования. 2015. № 5-5. С. 1070. [↑](#)

3. Аверченко Л.К. Корпоративный имидж как инструмент конкурентоспособности на рынке труда // АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ Материалы Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). Министерство образования и науки Российской Федерации; Томский государственный университет; Международный факультет управления; Администрация Томской области; Сибирский институт управления - филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Томский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Новосибирский аграрный университет. Томск, 2013. С. 19. [↑](#)
4. Панасенко С.В., Андреева М.М. Имидж работодателей в маркетинге персонала // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2015. № 12 (91). С. 81. [↑](#)
5. Кравченко Е.Ю., Гребеник Л.Г., Чичерин Ю.А. Безопасность кадрового развития организации как условие создания благоприятного имиджа работодателя на рынке труда // Фундаментальные исследования. 2015. № 5-5. С. 1070. [↑](#)
6. Крекова Е.М. Современные проблемы развития технологии привлечения персонала организации // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2013. № 1 (23). С. 124. [↑](#)
7. Щербакова О.И., Потравная Е.В. Формирование имиджа компании как привлекательного работодателя среди молодых специалистов: проблемы и пути решения // Научное мнение. 2013. № 11. С. 293. [↑](#)
8. Наталья М. Адаптационная подстройка внутреннего рынка труда предприятия // Общество и экономика. 2013. № 11-12. С. 172. [↑](#)

9. Сергиенко Е. С. Рыночные ориентиры современных предприятий // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2013. № 7-2. С. 113. [↑](#)
10. Сергиенко Е. С. Услуга как рыночный продукт в социально-экономическом пространстве // Практический маркетинг. 2013. № 9 (199). С. 15. [↑](#)
11. Хайек Ф. Новые элементы в философии, экономике и истории учений. - СПб.: МИЭФ Спб. 2017.- С. 180. [↑](#)
12. Хайек Ф. Новые элементы в философии, экономике и истории учений. - СПб.: МИЭФ Спб. 2017. - С. 181. [↑](#)
13. Пиндайк Р., Фишер С. Макроэкономика. - М.: Издательство МГУ: ИНФРА-М, 2017. - С. 265. [↑](#)
14. Сергиенко Е.С. Концептуальная сущность социальных услуг: маркетинговая трактовка их значимости // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2013. № 5. С. 131. [↑](#)
15. Пигу А. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: Прогресс, 2017. Т.1 - С. 58 [↑](#)
16. Макконел К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2-х т, 14-е изд. 2017 г.Т.1 - С. 268. [↑](#)
17. Самуэльсон П. Экономикс. - М.: Прогресс. 2017. - С. 605. [↑](#)
18. Официальный сайт АО «МТС»: <http://www.mts.ru>. [↑](#)
19. Составлено на основе данных отчета по развитию АО «МТС» [↑](#)
20. Составлено на основе данных отчета по развитию АО «МТС» [↑](#)

21. Составлено на основе данных отчета по развитию АО «МТС» [↑](#)

22. Составлено на основе данных отчета по развитию АО «МТС» [↑](#)