

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.12 «Менеджмент»

**Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению  
эффективности деятельности телекоммуникационной компании (на  
примере ПАО «Ростелеком»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	доцент кафедры	Л.Р. Батукова
Выпускник	_____		Н.А. Русакова
Нормоконтролер	_____	доцент кафедры	Т. П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев  
21 декабря 2015 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

**Студенту:** Русаковой Наталье Александровне

**Группа:** УБ 12-07

**Направление (специальность):** 080200.62.12 «Финансовый менеджмент»

**Тема бакалаврской работы:** «Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности телекоммуникационной компании (на примере ПАО «Ростелеком»)»

**Утверждена приказом по университету:** № 2559/с от 26.02.2016 г.

**Руководитель бакалаврской работы:** Батукова Л. Р. доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные:** для статистические данные телекоммуникационной отрасли в России, специализированная литература, публикации и электронные издания, годовая бухгалтерская отчетность ПАО «Ростелеком»

**Перечень разделов бакалаврской работы:**

1 Анализ рынка телекоммуникационных услуг.

2 Обоснование необходимости разработки финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком».

3 Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком».

**Перечень иллюстративного материала:**

- Титульный слайд;
- Актуальность темы;
- Цели и задачи ВКР;
- Объект исследования;
- Состояние телекоммуникационного рынка в России;
- Динамика телекоммуникационного рынка в России;
- Общая характеристика ПАО «Ростелеком»;
- Результаты анализа финансово-экономического состояния компании;
- Проблемы, выявленные в ходе анализа деятельности компании;
- Мероприятия по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком»;
- Оценка эффективности предложенных мероприятий;
- Заключение.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

Л.Р. Батукова

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

Н.А. Русакова

« 21 » декабря 2015 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности телекоммуникационной компании (на примере ПАО «Ростелеком»)» содержит 97 страниц текстового документа, 5 приложений, 74 использованных источников, 21 таблицу и 14 рисунков.

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЙ РЫНОК, ШИРОКОПОЛОСНЫЙ ДОСТУП В ИНТЕРНЕТ, ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, СЕБЕСТОИМОСТЬ, РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ.

Объект исследования – ПАО «Ростелеком»

Целью исследования – разработка финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности.

Задачи исследования:

- исследовать рынок телекоммуникационных услуг;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Ростелеком»;
- выявить существующие финансовые проблемы;
- разработать мероприятия повышения эффективности деятельности;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком».

В результате исследования были выявлены основные проблемы в финансовой деятельности ПАО «Ростелеком».

В итоге был разработан ряд мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком». В качестве реализации одного из перспективных мероприятий было предложено внедрение системы оценки качества персонала «360 градусов», по результатам которой, можно было определить численность персонала, при сокращении которой компания не снизит показатели производительности и качества труда.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 Анализ рынка телекоммуникационных услуг .....	8
1.1 Состояние и тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг .....	8
1.2 Анализ особенностей функционирования и тенденции развития предприятий, работающих на рынке телекоммуникационных услуг .....	18
1.3 Исследование зарубежного опыта повышения эффективности деятельности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг .....	27
2 Обоснование необходимости разработки финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком»	38
2.1 Общая характеристика ПАО «Ростелеком» .....	38
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Ростелеком» .....	51
2.3 Обоснование необходимости разработки финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия .....	61
3 Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком» .....	70
3.1 Анализ и выбор методов и инструментов повышения эффективности деятельности предприятия .....	70
3.2 Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия .....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ А-Д	

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях рыночных отношений центр экономической деятельности перемещается к основному звену всей экономики – предприятию. Именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги. Важнейшим фактором стимулирования эффективного развития предприятия является конкуренция. В условиях современной Российской экономики имеют место компании монополисты, занимающие лидирующее положение на рынке и диктующие свои условия в ценообразовании, распределении конечной продукции (товаров и услуг).

Сегодня мы живем в мире, где постоянно растет спрос на услуги связи. С данным ростом растет и потребность в росте скорости передачи данных. От новой системы ожидается не просто рост пропускной способности, а она должна быть масштабируемой. Также, она должна позволять управлять этой скоростью. Новая система должна характеризоваться высокой экономичностью и надёжностью.

Актуальность бакалаврской работы обусловлена тем, что в настоящее время на рынке телекоммуникационного рынка большая конкуренция, и компаниям телекоммуникационного рынка необходимо разработать мероприятия для того, чтобы улучшить свое финансовое состояние, чтобы не терять свои позиции на рынке.

Управление конкретным предприятием в современных условиях требует владения разнообразными приёмами и методами таких экономических дисциплин как экономический анализ, бухгалтерский учёт, аудит, планирование, менеджмент и т.д. Только комплексное изучение деятельности предприятия позволяет разработать наиболее эффективную стратегию его поведения во внешней среде, а также найти резервы внутреннего роста

Обеспечение эффективного функционирования предприятия требует экономически грамотного управления их деятельностью, которое во многом

определяется умением ее анализировать. С помощью анализа изучаются тенденции развития, финансовое состояние предприятие, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия. Все вышесказанное и предопределило актуальность работы.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком». Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих задач:

- исследовать рынок телекоммуникационных услуг
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Ростелеком»
- рассмотреть методы и инструменты повышения эффективности деятельности предприятия
- разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком».

Объект исследования – ПАО «Ростелеком»

# **1 Анализ рынка телекоммуникационных услуг**

## **1.1 Состояние и тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг**

В настоящее время рынок телекоммуникационных услуг в России активно развивается. Для реализации услуг продолжают появляться новые технологии. Это вызывает интерес со стороны предприятий и населения.

Основными сегментами рынка телекоммуникационных услуг являются:

- услуги телефонной связи;
- мобильной связи;
- передачи данных через Интернет;
- спутниковое телевидение [64].

Для рынка телекоммуникаций характерны высокие темпы роста по сравнению с другими отраслями, активное внедрение новых технологий, изменение структуры предоставляемых услуг.

Сегодня всё чаще отмечается перенос объемов пользования с традиционных телекоммуникационных услуг к новым видам, таким как предоставление услуг на основе мультисервисных транспортных сетей, широкополосный Интернет-доступ, технологию мобильной связи четвертого поколения, включающую набор услуг, которые объединяют как высокоскоростной мобильный доступ с услугами сети, так и технологию радиосвязи, которая создает канал передачи данных.

Объем услуг связи, оказанный организациями всех видов деятельности, в 2014 году составил 1702,6 млрд. рублей (100,5% к аналогичному периоду прошлого года в сопоставимых ценах). Большая доля объема услуг (55,8%) была оказана населению [53].

Рентабельность проданных услуг составила 23,5%, снизившись на 2,5 п. п. по сравнению с предыдущим годом. В структуре услуг связи, оказанных

операторами-лицензиатами, по итогам 2014 года 38,7% приходится на подвижную электросвязь, 19,2% - на документальную связь, 8,4% - на местную телефонную связь и услуги таксофонов, 8,1% - на почтовую и спецсвязь, 4,4% - на междугородную, внутризоновую и международную телефонную связь [53].

В 2015 году объем услуг связи всех видов деятельности оценивается на уровне 1723 млрд. рублей или 100,2% к уровню 2014 года [53].

Объем услуг связи по всем видам деятельности в 2018 году по сравнению с 2014 годом возрастет на 3,8% и составит 1838,6 млрд. рублей [53].

Основными ограничениями роста объема услуг связи в будут:

- падение платежеспособности населения и корпоративной активности
- неравномерность развития инфраструктуры связи;
- нехватка радиочастотного ресурса, необходимого для внедрения новых инфокоммуникационных технологий [53].

В прогнозный период будут решаться задачи, связанные с повышением доступности услуг связи и улучшением их качества.

Продолжатся работы:

- по устранению цифрового неравенства;
- обновлению группировки гражданских спутников систем связи и вещания государственного назначения;
- разработке качественного отечественного телекоммуникационного оборудования [53].

В структуре услуг связи операторов-лицензиатов в прогнозный период сохранятся тенденции увеличения доли документальной, почтовой связи и радиосвязи с одновременным снижением доли фиксированной телефонной связи (местной, междугородной, внутризоновой и международной) и подвижной связи.

Таблица 1 - Темп роста услуг по присоединению и пропуску трафика РФ, % [53]

Показатель	2014	2015	Прогноз			Темп роста 2018 к 2014, %
			2016	2017	2018	
Темп роста объема услуг связи	100,5	100,2	100,8	101,4	101,3	103,8
Темп роста почтовой связи	98,6	91,2	100,0	100,1	100,2	91,6
Темп роста междугородной, внутризоновой, международной связи	91,5	91,2	91,5	92,4	90,8	70,0
Темп роста местной телефонной связи	94,5	94,0	96,0	95,1	94,6	81,2
Темп роста документальной электросвязи	107,4	107,9	103,3	105,7	106,9	125,9
Темп роста подвижной связи	99,2	102,5	100,7	101,3	101,2	105,8
Темп роста радиосвязи, радиовещания, телевидения и спутниковой связи	95,1	104,4	101,6	101,8	101,8	109,9
Темп роста услуг по присоединению и пропуску трафика	105,6	99,9	100,7	100,9	101,0	102,5

Высокая доступность подвижной связи способствует снижению потребности абонентов в услугах фиксированной связи. Наибольшая доля в общем объеме услуг связи сохранится за подвижной связью (35,7 процента). Объем услуг подвижной связи к 2018 году возрастет на 5,8 процента. Число абонентов подвижной связи, несмотря на наступившее насыщение, будет увеличиваться, в том числе за счет корпоративных клиентов и сегмента M2M (Machine to Machine).

Таблица 2 - Структура услуг связи РФ, % [53]

Виды услуг связи	2015	2018
Объем услуг связи в тому числе:	100,0	100,0
почтовая связь	8,1	9,1
междугородная и международная телефонная связь	4,4	2,7
документальная электросвязь	8,4	6,8
подвижная электросвязь	19,2	24,2
радиосвязь, радиовещание, телевидение, спутниковая связь и проводное вещание, услуги радиочастотных центров	38,6	35,7
местная телефонная связь	5,3	5,9
по присоединению и пропуску трафика	15,9	5,9

Наиболее высокие темпы роста предполагаются в документальной электросвязи, что обеспечит рост объема этих услуг в 2018 году в 1,3 раза по сравнению с 2015 годом. Этому способствует увеличение абонентской базы пользователей широкополосного доступа к сети Интернет и рост трафика.

К 2018 году по сравнению с 2015 годом число активных абонентов фиксированного широкополосного доступа сети Интернет возрастет более чем на 22%, а число активных абонентов подвижной радиотелефонной связи, использующих услуги доступа к сети Интернет с заявленной скоростью более 256 кбит/с, возрастет на 4,6 процента.

С развитием мобильной связи произойдет снижение заинтересованности потребителей в использовании средств фиксированной связи. Это приведет к снижению плотности телефонных аппаратов фиксированной электросвязи на 100 человек населения с 26,8 единиц в 2015 году до 23,2 единиц в 2018 году[53].

Инвестиционная деятельность отрасли будет направлена на удовлетворение потребностей населения и компаний в современных услугах

связи, создание условий для развития услуг связи с высокой доходностью, а также обеспечение бесперебойности и повышение отказоустойчивости работы сети.

Общий объем инвестиций в основной капитал в 2016 - 2018 гг. операторов связи составит около 938,78 млрд. рублей.

В период с 2016 по 2018 год ввод в действие основных производственных мощностей составит:

- фиксированной телефонной связи - 1 189 тыс. номеров;
- подвижной электросвязи - 33,6 млн. номеров;
- междугородных и международных телефонных станций - 3 тыс. каналов;
- радиорелейных и междугородных кабельных линий связи - 266,3 тыс. км [61].

На сегодняшний день объем российской телекоммуникационной отрасли в 2015 году составил 1,28 трлн. рублей.

С наступлением кризиса снизилась активность почти всех операторов. Большая часть операторов делает акцент на более дешевых и проверенных услугах, тем самым, расширяя абонентскую базу при минимальном вложении инвестиций. Но в то же время есть операторы, использующие снижение темпов развития конкурентов в своих интересах. Они привлекают клиентов новыми качественными услугами и разумными ценами

Отрасль телекоммуникационных и информационных технологий является одним из важнейших секторов экономики. Данная отрасль обеспечивает функционирование других отраслей хозяйства и государства в целом. Без современной телекоммуникационной инфраструктуры в России невозможно ее вхождение в мировое экономическое и информационное пространство. Поэтому правительство Российской Федерации рассматривает будущее развитие телекоммуникационной инфраструктуры страны как один из главных факторов роста национальной экономики, подъема деловой и интеллектуальной активности общества, закрепление авторитета страны в

международном сообществе. Если учитывать, что потребность населения в телекоммуникационных услугах растет с каждым годом, то дальнейшее качественное развитие услуг операторов связи особенно важно. Несмотря на быстрое развитие услуг связи за последние пять лет, рынок телекоммуникационных услуг России все еще трудно назвать насыщенным.

В условиях финансового кризиса сокращение затрат явилось вынужденной мерой большинства компаний рынка телекоммуникаций. Основными причинами данного сокращения стало повышение цен на внедрение новых проектов, их слабая окупаемость и низкая рентабельность вновь введенных. В результате усилий участников рынка телекоммуникаций были направлены на сохранение имеющихся позиций на рынке, а не развитие новых проектов.

Стремительность развития мобильной связи в России наглядно подтверждается рис. 1 – за 11 лет количество абонентов увеличилось в 80 раз.

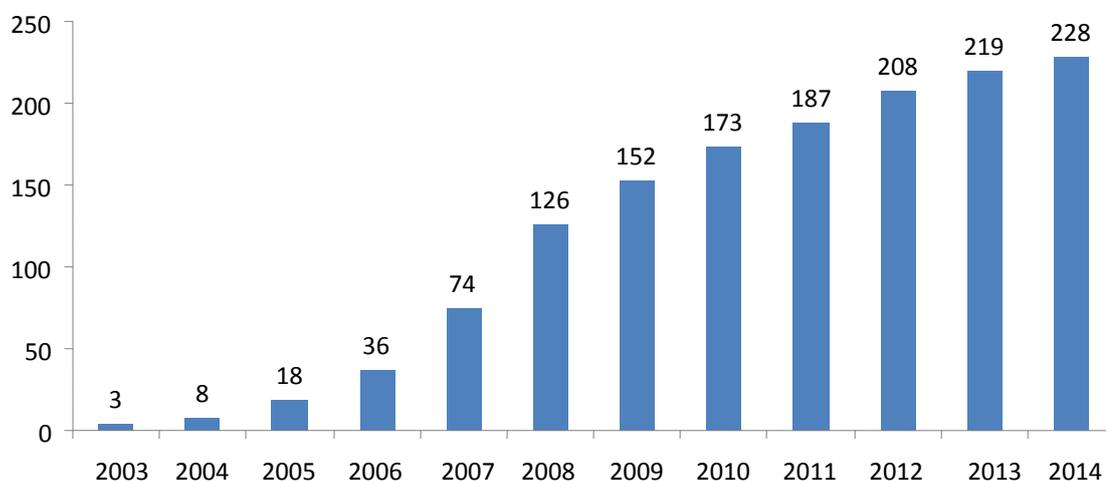


Рисунок 1 - Динамика роста абонентской базы мобильной связи России в 2003-2014 гг., млн. чел.[61]

Рассматривая состояние условий российского телекоммуникационного рынка, необходимо, прежде всего, структурировать множество предприятий сотовой связи (ПСС), выделив 4 типа таких предприятий:

- общероссийские операторы;
- межрегиональные операторы;
- региональные операторы;
- виртуальные операторы.

Общероссийскими операторами являются три крупнейших компании сотовой связи, так называемая «Большая тройка». Совокупно они занимают, по разным подсчётам, около 80-85% российского рынка – это открытые акционерные общества «МТС» (торговая марка «МТС»), «ВымпелКом» (торговая марка «Билайн») и «МегаФон» (торговая марка «МегаФон»). Их суммарная абонентская база в России составляет более 150 млн. абонентов. Каждый из них имеет собственные сети сотовой связи во всех регионах России.

К межрегиональным операторам можно отнести компании, предоставляющие свои услуги в нескольких регионах России, как то: ОАО «Ростелеком» (торговая марка «Ростелеком»), российское подразделение шведского холдинга Tele2 AB – «Теле2-Россия» (торговая марка Tele2) и ЗАО «СМАРТС» (торговая марка «СМАРТС»). Абонентские базы каждого из таких операторов существенно меньше общероссийских – несколько миллионов абонентов. Однако в регионах они составляют серьёзную конкуренцию компаниям «Большой тройки».

Мелкие же региональные операторы имеют небольшую базу в несколько десятков или сотен тысяч абонентов, совершенно несравнимую по количеству абонентов с двумя предыдущими видами ПСС, и по большей части уже поглощённые крупными игроками.

Телекоммуникационный рынок отличается некоторыми специфическими особенностями. Прежде всего, это сетевой рынок, для которого существует эффект «критической массы», то есть после достижения некоторого объема абонентской базы, количество последующих абонентов возрастает лавинообразно. Наличие сетевого эффекта значительно усложняет анализ подобного рода рынков, в частности, рынка сотовой связи.

Телекоммуникационные рынки обычно характеризуют как олигопольные. В общероссийском масштабе на нём представлено три крупных игрока, с подавляющей долей рынка, и несколько десятков существенно более мелких. Рынок сотовой связи в России относится к высококонцентрированным, следствием чего является регулирование со стороны государства, например, в плане регулирования тарифов на роуминг, что оказывает негативное влияние на развитие рынка сотовой связи.

Таблица 3 - Выручка компаний-лидеров телекоммуникационного рынка РФ, млрд. руб. [61]

Компания	2014	2015
Вымпелком	281,9	278,4
МТС	374,9	391,2
Мегафон	314,8	316,3
Ростелеком	298,9	297,9

Если говорить о лидерах телекоммуникационного рынка, то лидером всего рынка телекоммуникационных услуг в 2015 году является МТС. Его выручка составила 391,2 млрд. руб.

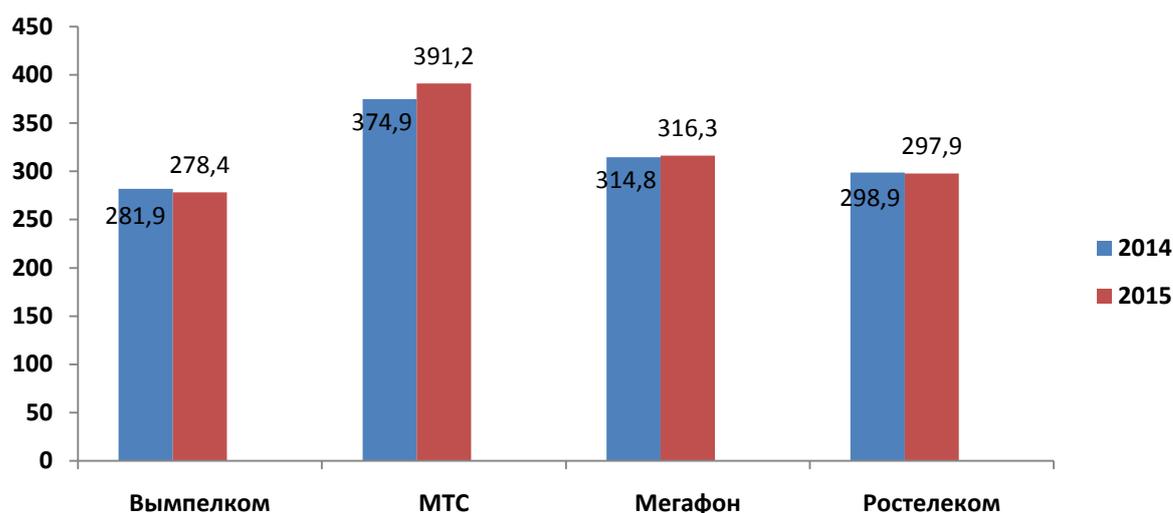


Рисунок 2 – Динамика выручки компаний-лидеров РФ 2014-2015 гг., млрд. руб.

В общем ситуация на рынке стабильна и критичных изменений не наблюдается. Выручка Вымпелком в 2015 году снизилась на 1,24% по сравнению с предыдущим годом, выручка МТС выросла на 4,4%, выручка Мегафон выросла на 1,12% и выручка Ростелеком упала на 0,33%.

Одна из основных проблем развития отрасли – переток непостоянных абонентов от одного поставщика услуг к другому. Особенно остро это проявляется у ПСС в период проведения одним из операторов рекламных акций и снижения тарифов на свои услуги. По данным исследований различных аналитических агентств, до 20% абонентов склонны к смене оператора. Большинство из таких абонентов нелояльны, хотя некоторые из них могут одновременно активно использовать услуги разных ПСС.

В связи с такой изменчивостью абонентских баз проявляется другая существенная проблема: это расхождения в подсчётах количества клиентов. В последние годы масштаб этой проблемы несколько уменьшился и в настоящее время расхождения составляют около 10-15%, но раньше погрешности могли достигать до 40%.

Разница между числом реальных и неактивных абонентов вносит неточность в подсчёт абонентской базы. Это приводит к большим расхождениям экономических показателей деятельности телекоммуникационного оператора, так как одним из ключевых его показателей является средний доход от одного абонента в месяц. В России этот показатель очень мал – 8-11 долл. в месяц., в то время как в странах Западной Европы он составляет 15-25 долл. в месяц.

Объем рынка широкополосного доступа в интернет (ШПД) в 2015 году составил 121,1 миллиарда рублей, темпы роста сократились до 3,2% с 5,9% в 2014 году, говорится в отчете исследовательской компании "ТМТ Консалтинг"[64].

Количество абонентов ШПД по итогам минувшего года составило 29,9 миллиона, что на 3,5% больше, чем в 2014 году, при этом темпы роста

снизились с 5%. Замедление темпов роста происходит по мере насыщения рынка [61].

Несмотря на неблагоприятную экономическую ситуацию, значительного снижения темпов роста не произошло: кризис не оказывает существенного влияния на поведение пользователей в B2C-сегменте.

В то же время, на фоне неблагоприятной макроэкономической ситуации ряд операторов был вынужден приостановить строительство сетей.

Большинство же ведущих игроков российского рынка ШПД, за исключением ПАО "Ростелеком", к 2015 году завершили строительство инфраструктуры.

Как отмечает "ТМТ Консалтинг" пятерка крупнейших интернет-провайдеров ("Ростелеком", МТС, "ЭР-Телеком", "Вымпелком", ТТК) по итогам 2015 года формируют 67% абонентской базы ШПД в B2C-сегменте в России и обслуживают 63% московских абонентов-физлиц (с учетом "Мегафона" и "Акадо" - 90%). Порядка 57% всего роста абонентской базы пришлось на двух операторов: "Ростелеком" и МТС [64].

Лидером на российском рынке ШПД являлся "Ростелеком": по итогам 2015 года его абонентская база выросла на 3,9% - до 10,9 миллиона пользователей. Второе место занимает "ЭР-Телеком", чья абонентская база увеличилась на 3,4% - до 2,805 миллиона, у МТС – третье место с 2,63 миллиона пользователей (рост на 7%). Число абонентов ШПД у "Вымпелкома" снизилось на 3% - до 2,22 миллиона, ТТК нарастил абонентскую базу на 4,1% - до 1,438 миллиона пользователей [64].

Аналитики "ТМТ Консалтинг" ожидают, что в ближайшей перспективе основным источником роста для операторов, также как и для сегмента мобильной связи, станет переток существующих абонентов от конкурентов. Поэтому особое внимание операторы будут уделять удержанию абонентской базы.

Проведя анализ состояния рынка телекоммуникационных услуг можно сделать следующие выводы:

1 Объем услуг связи всех видов деятельности в 2015 году вырос по сравнению с 2014 годом с 1702,6 млрд. руб. до 1723 млрд. руб.

2 Ситуация на рынке стабильна и критичных изменений не наблюдается. Выручка Вымпелком в 2015 году снизилась на 1,24%, МТС – выросла на 4,4%, Мегафон выросла на 1,12% и у Ростелекома упала на 0.33%. Абсолютным лидером телекоммуникационного рынка является МТС.

3 В 2015 году компании сталкиваются с проблемой насыщения рынка и перетоком абонентской базы от одного поставщика к другому.

4 Прослеживаются угрозы со стороны альтернативных видов связи. В следствии чего, происходит снижение доли роуминговых доходов.

5 Темпы роста объема рынка ШПД сократились с 5,9% до 3,2%, так же количество абонентов в 2015 году хоть и выросло, но темпы роста снизились.

6 Лидером на российском рынке ШПД является ПАО «Ростелеком». В 2015 году его абонентская база выросла на 3,9%..

7 В ближайшей перспективе основным источником роста для операторов как для сегмента мобильной связи, так и для сегмента ШПД станет переток существующих абонентов от конкурентов.

## **1.2 Анализ особенностей функционирования и тенденции развития предприятий, работающих на рынке телекоммуникационных услуг**

На мировом рынке телекоммуникаций большая доля абонентов принадлежит ОАО «Вымпелком», ОАО «МТС», «Мегафон», ПАО «Ростелеком».

Рассмотрим функционирование и стратегии развития каждой компании более подробно.

ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС — NYSE: MBT), ведущий телекоммуникационный оператор в России и странах СНГ. ОАО МТС в 2014 году была представлена стратегия развития компании, рассчитанная на 2014-

2016 год. Данная стратегия была основана на трех ключевых направлениях: «данные», «дифференциация» и «дивиденды» [47].

Данная бизнес-стратегия была своевременной реакцией МТС на изменение телекоммуникационного рынка, рост потребностей и ожиданий абонентов, а также логичным продолжением стратегии «3i», которая полностью выполнила свою задачу.

В 2015 году ОАО МТС завершили запланированные этапы интеграции.

ОАО МТС запустили необходимые процессы трансформации МТС для развития на рынках мобильного и фиксированного интернета. Также смогли внедрить не только инновации в чистом виде, но и использовать инновационный подход к формированию тарифных предложений.

В стратегии 2014-2016 г. Произошла конкретизация уже существующих стратегических целей МТС [47].

Достижения МТС в рамках стратегии «3i» в 2009-2015:

- строительство развитой сети мобильной передачи данных, которая состоит из более чем 36,6 тысячи базовых станций 3g и lte;
- лидерство по росту доходов от передачи данных в россии;
- увеличение количества салонов собственной розничной сети;
- выход на рынок фиксированной связи и обеспечение доступа к проводному интернету и кабельному тв для 12,1 миллиона домохозяйств;
- строительство, ввод в эксплуатацию более 145 тысяч километров волоконно-оптических линий связи [47].

Направления стратегии «3Д» на 2016 год:

МТС нацелена закрепить лидерство на российском рынке мобильной передачи данных благодаря строительству 3G/LTE сетей, конвергенции с фиксированными GPON/FTTB сетями и использованию своей розничной сети для увеличения проникновения смартфонов. Компания стремится к обеспечению клиентов лучшим клиентским опытом пользования сервисами компании дома, на рабочем месте и на улице.

В рамках стратегии МТС планирует и дальше поддерживать высокие темпы роста от передачи данных. Достигаться это будет за счет выгодных тарифных предложений, широкого ассортимента доступных дата-устройств в розничной сети и продолжения строительства самой современной сети высокоскоростного мобильного интернета. По итогам 2015 года сети «третьего поколения» доступны повсеместно, стандарт LTE запущен в 14 регионах нашей страны. В 2016 году ОАО МТС завершит строительство покрытия LTE на всей территории страны [47].

МТС намерена развивать уникальные продукты и услуги МТС, которые направлены на популяризацию использования инновационных цифровых технологий в обычной жизни.

Дивидендная политика подтверждает стремление компании к постоянному совершенствованию в операционной эффективности и повышении доходов акционеров.

«В течение последних лет МТС демонстрировала стабильно высокие операционные показатели и генерировала высокий свободный денежный поток, последовательно сокращая долговую нагрузку [47].

ОАО «ВымпелКом» является одним из ведущих поставщиков услуг связи в России и осуществляет деятельность под брендом «Билайн». «Билайн» – один из наиболее известных брендов в России. ОАО «ВымпелКом» предоставляет интегрированные услуги мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородной связи, передачи данных, телематических услуг связи, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, WiFi и сети третьего и четвертого поколений. Среди клиентов и партнеров ОАО «ВымпелКом» - частные лица, малые, средние и крупные предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи [46].

При реализации своей стратегии ВымпелКом уделяет основное внимание следующим аспектам:

– Расширение деятельности по стране в целом, продолжение расширения деятельности в регионах. Вымпелком, совместно со своими дочерними и зависимыми обществами, активно развивает местные лицензионные регионы в стандартах GSM, 3G (IMT-2000/UMTS) и LTE.

– развитие дополнительных услуг. Вымпелком продолжает развитие дополнительных услуг. Основной упор в развитии дополнительных услуг будет сделан на развитие сервисов мобильного и фиксированного интернета, которые в настоящее время являются основными драйверами роста выручки от дополнительных услуг.

– улучшение качества обслуживания клиентов. Обеспечение высокого качества обслуживания по всем точкам контакта с клиентом осуществляется за счет оптимизации работы каналов сбыта и обслуживания, а также доработки существующих и запуска новых продуктов и услуг [46].

Компания планирует развивать свою деятельность, уделяя большое внимание развитию перспективных технологий сотовой связи, а также через внедрение единых бизнес-решений в области информационных технологий, маркетинга, системы дистрибуции, обслуживания клиентов.

Ключевые показатели 2014 года:

– постоянная работа по обеспечению выдающегося клиентского опыта привела к росту показателя клиентской удовлетворенности NPS (net promoter score) и снижению уровня оттока клиентов;

– устойчивый рост выручки от мобильной передачи данных на 20% год к году;

– абонентская база за год выросла на 0,7 млн., достигнув 57,2 млн. клиентов.

Корпоративная стратегия ОАО «ВымпелКом» совместно с его дочерними и/или зависимыми обществами в России, сосредоточена на задаче обеспечения устойчивого роста денежного потока [46].

Для решения этой задачи Общество фокусируется на следующих основных направлениях:

## 1 Стабильный рост доходов на рынках присутствия.

1.1 Извлечение максимального дохода на рынке мобильной связи в России. Предоставление услуг мобильной связи на потребительском рынке России было и продолжает оставаться основным видом деятельности Общества. Стратегия Общества состоит в увеличении доходов, получаемых в России, за счет роста среднего дохода в расчете на одного существующего абонента (ARPU) путем стимулирования пользования услугами голосовой связи и передачи данных, оптимизации ценообразования, и увеличения абонентской базы.

Основными факторами увеличения абонентской базы являются рост доли Компании в продажах, обусловленный формированием более привлекательных для абонентов предложений, развития монобрендовых каналов продаж, более активным использованием новых каналов продаж и действия, направленные на удержание абонентской базы (предложение бонусных программ), а также обеспечения паритета с конкурентами качества связи.

1.2 Развитие бизнеса потребительского доступа в Интернет. В последние годы пользование услугами потребительского доступа в Интернет в России демонстрирует значительный рост, и Общество намерено использовать эту возможность для увеличения доходов, обеспечивая абонентам доступ в Интернет как в виде отдельных услуг (мобильный доступ, доступ через оптоволокно (FTTB)), так и в виде конвергентных предложений, обеспечивающих существенный синергетический эффект. Значительным фактором роста доли Компании на рынке мобильного Интернета является развитие сетей 3G и LTE, на рынке фиксированного доступа в Интернет - развитие сетей широкополосного доступа.

1.3 Усиление бизнеса в корпоративном сегменте. Будучи интегрированным оператором мобильной и фиксированной связи, Общество имеет уникальную возможность предоставления целого спектра услуг корпоративным клиентам, что позволяет расширять бизнес Общества в

корпоративном сегменте. Общество использует все возможности для перекрестных продаж, основываясь на деловых связях с крупным, средним и малым бизнесом, для предоставления новых конвергентных услуг, включающих как простую консолидацию счетов, так и более продвинутых услуг, обеспечивающих высокое качество обслуживания при интеграции фиксированной и мобильной связи.

2 Также усилия Общества сосредоточены на улучшении общей эффективности его деятельности, снижении издержек и внедрении инновационных операционных бизнес-моделей. Основные проекты по снижению издержек направлены на технические и технологические процессы, а также вопросы организационной эффективности.

3 Сохранение ведущей позиции по уровню предпочтения бренда основывается на сегментации абонентской базы, учитывающей ценности и потребности каждого из сегментов, а также подчеркивающей ключевые отличия бренда «Билайн» от бренда конкурентов. Кроме этого, постоянно действующие инициативы по повышению уровня клиентской удовлетворенности позволяют увеличить лояльность абонентской базы и сократить отток.

4 Использование возможностей для освоения новых видов деятельности или укрепления позиций на существующих рынках путем неорганического роста. Оценка таких возможностей будет происходить с учетом стратегической и финансовой привлекательности объектов для поглощения и дополнительных операционных синергий с основной деятельностью Общества [ 46].

ПАО «Ростелеком» – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 11,2 млн., а платного ТВ «Ростелеком» - более 8,0 млн.

пользователей, из которых свыше 2,7 миллиона смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

ПАО «Ростелеком» ставит перед собой, как перед крупной компанией, долгосрочные стратегические цели:

1 Технологическое лидерство в IT сетях (цель - 33 млн. д/х пройдено оптикой к концу 2016; результат - 30.7 млн. д/х пройдено оптикой по состоянию на 2015 г.).

2 Дифференцированное продуктовое предложение (цель – линейка новых продуктов; результат - произведен запуск Интерактивного ТВ 2.0 и геоинформационных сервисов).

3 Лучший клиентский сервис (цель - улучшение платформы самообслуживания; результат - 2х-кратное снижение доли повторных обращений, увеличение доли дистанционных каналов: 15%/30% в продажах / обслуживании).

4 Рост операционной эффективности (цель - Оптимизация закупок 2.5 млн руб. выручка на сотрудника в 2018 г.; результат - экономия на закупках составила 42 млрд. руб. за 2014-2015 гг. Выручка на сотрудника достигла 2 млн. руб.)[ 45].

Наращивая технологический потенциал собственной уникальной сети связи, внедряя инновационные услуги для операторов, корпоративных пользователей и абонентов, а также развивая существующие и открывая новые рынки, компания планирует обеспечить себе лидирующие позиции в российском телекоммуникационном секторе.

Так, например, стратегия ПАО «Ростелеком» в ШПД предлагает:

- скорость доступа на 10% выше конкурентов на том же тарифе;
- эксклюзивная скорость доступа (до 1 гбит/с) на максимальном рыночном тарифе.

так же, у них появились новые сервисы:

- финансовые сервисы;

- умный дом / безопасный дом;
- электронная и мобильная коммерция [ 45].

Все эти факторы способствуют привлечению клиентов и не допускают отток клиентской базы. К 2018 году ПАО «Ростелеком» делает прогноз, что клиентская база, которая пользуется ШПД увеличится на 12% [ 45].

Сильные стороны функционирования ПАО «Ростелеком»:

- 1 материалы зарубежного производства;
- 2 высококвалифицированный персонал;
- 3 внедрение новых продуктов, для предотвращения оттока потребителей.

На настоящий момент, основными стратегическими приоритетами являются[45]:

В сегменте фиксированной связи:

- ускоренное развертывание оптоволоконных сетей последней мили для полной реализации потенциала крупнейшей сети фиксированной связи в России;
- усиление конкурентных преимуществ на розничном рынке шпд и в работе с «тяжелым» контентом;
- предоставление пакетированных услуг для снижения уровня оттока абонентов – услуги Triple play и другие;
- лидерство в сегменте платного телевидения, инвестиции в контент;
- фокус на цифровые платформы и услуги – ott, SaaS и другие.

В сегменте мобильной связи:

- 1 Совместное предприятие с Теле2 Россия – формирование федерального мобильного оператора Достаточный масштаб для конкуренции с МТС, МегаФон и ВымпелКом Продуктивное использование 3G/4G лицензий, одновременно со значительной экономией на капитальных вложениях и снижением уровня долговой нагрузки.

- 2 Ускоренное развёртывание сетей 3G/4G по всей стране.
- 3 Реализация в полном объёме ожидаемого экономического эффекта от растущего рынка мобильной передачи данных.
- 4 Поддержание высокого уровня операционной эффективности.
- 5 Конвергенция услуг: услуги мобильной связи как часть пакетного предложения 4-Play услуг.
- 6 Продолжение использования магистральной и опорной сети Ростелекома [ 45].

ОАО «МегаФон» — федеральный оператор связи, также занимающий ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире. Компания и её дочерние предприятия работают во всех регионах России, в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан. По итогам 2015 года общая абонентская база насчитывала более 76,8 миллионов человек.

Основные приоритеты развития стратегии ОАО «Мегафон» 2016 году[48]:

– лидерство в инновациях. Сохранение лидирующих позиций требует способности предугадывать рынок, внедрять новые технологии и в полной мере удовлетворять потребности клиентов. Опережающий запуск новых технологий свидетельствует о богатом опыте Компании в решении амбициозных задач, которые диктует динамичный рынок телекоммуникаций ( >270 базовых станций 4G было установлено в Сочи для обеспечения высокого качества работы сети);

– устойчивый и эффективный рост. обеспечение прибыльного роста – один из наших ключевых приоритетов. на протяжении последних нескольких лет мегафон демонстрирует стабильно высокие результаты. 300 000 абонентов из более чем 70 стран мира воспользовались услугами роуминга от мегафона во время олимпиады в сочи;

– взвешенный подход в части инвестирования в развитие бизнеса. инвестиции – основа стратегии роста оао «мегафон». у оао «Мегафон» есть четкая инвестиционная программа с фокусом на развитие лучшей в своем

классе мобильной сети, внедрение технологических инноваций и улучшение клиентского сервиса. эта программа является основой для приверженности принципу создания ценности для клиентов, партнеров, инвесторов и сотрудников (10млрд рублей инвестиции мегафона в подготовку к олимпийским и паралимпийским играм в сочи);

– динамичная корпоративная культура и сильный командный дух. В ОАО «мегафон» работают динамичные люди, которых связывает сильный командный дух, общие ценности и принципы. этика оао «ростелеком»– «это культура прозрачности, честности и открытости». [60]благодаря ей МегаФону удалось построить одну из ведущих компаний, чьи достижения – это успех каждого (25 000 волонтеров общались друг с другом бесплатно во время Олимпиады в сочи благодаря специальному тарифному плану от МегаФона).

### **1.3 Исследование зарубежного опыта повышения эффективности деятельности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг**

В условиях рыночной конкуренции для того чтобы поддерживать объем реализации продукции на определенном уровне, фирмы вынуждены прибегать к методам повышения эффективности деятельности.

Существует огромное количество способов продвижения товара: вывески, плакаты, акции, объявления в газетах, видеоролики и др. Одним из самых распространенных методов продвижения своего товара выступает мобильный маркетинг. Мобильный маркетинг – это один из способов продвижения товара, предполагающий использование средств сотовой связи. Такой вид рекламы получил распространение не так давно. Это напрямую связано с появлением мобильных коммуникаций и возможности отправления коротких сообщений SMS (Short Message Service). Первыми фирмами, предложившими использовать мобильный маркетинг, были две американские компании «Интерактивное рекламное бюро» (IAB) и

«Ассоциация мобильного маркетинга». Эта идея принесла компаниям успех, и мобильный маркетинг распространился по всему миру. Реклама по мобильному телефону позволяет получить потенциальному покупателю информацию о товаре или услуге по средствам SMS, MMS (Multimedia Messaging Service), JAVA (технология создания игр и приложений), WAP (Wireless Application Protocol, технический стандарт передачи информации с сети Интернет на мобильные телефоны пользователей), IVR (Interactive Voice Response, система интерактивного голосового ответа, которая предполагает общение позвонившего клиента с автоматизированным звуковым информатором), Bluetooth (беспроводная передача данных), представленных на рис. 3 [56].

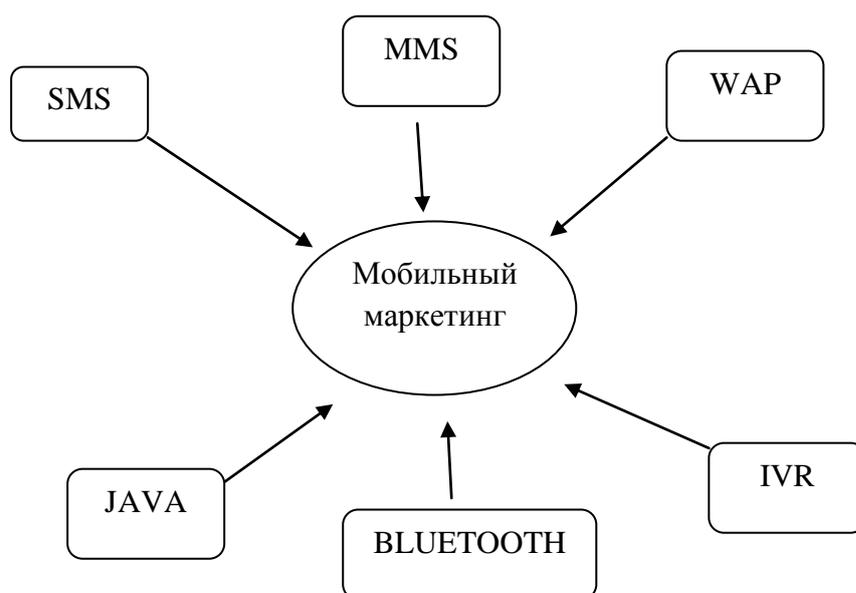


Рисунок 3 - Средства продвижения товаров в мобильном маркетинге

Самым популярным методом мобильного маркетинга является отправка SMS. Причинами частого использования в рекламной компании SMS-маркетинга являются:

- удобство и простота применения метода;
- менее затратный способ, компании не придется тратить средства на дизайн плаката или постановку и съемку видео ролика. Достаточно просто

придумать красивый слоган, который бы побуждал целевую аудиторию к покупке и использованию товара.

Еще одним преимуществом SMS – маркетинга является тот факт, что информация о продукции доносится до потребителя персонально и существует большая вероятность того, что реклама будет прочитана, а по возможности и распространена получателем новым потенциальным клиентам. Чаще всего SMS-рассылки приходят абонентам от операторов сети, это также могут быть различные акции, розыгрыши, лотереи [56].

Также распространенным способом проведения мобильного маркетинга является звонок консультанта каждому клиенту, персональное донесение информации, и ответы на возможно возникшие вопросы. В пример можно привести недавнюю рекламную компанию Билайн по беспроводному Интернету. Консультанты звонили абонентам оператора, расспрашивали о способе их выхода в Интернет и предлагали свои услуги. Такая реклама более эффективна наряду с другими способами проведения мобильного маркетинга, но более затратная по времени и в денежном выражении [32].

К основным преимуществам мобильного маркетинга по средствам приложений относят: отсутствие ограничений по длине, графической и видеоинформации; возможность проведения анкетирования абонента и сбора дополнительной информации для маркетинговых исследований. Несмотря на все эти преимущества, есть один весомый недостаток целевая аудитория, на которую направлены мобильные приложения гораздо меньше, по сравнению с той же SMS- рассылкой. Это связано, во-первых, с тем, что не все сотовые телефоны поддерживают мобильные приложения, а, во-вторых, не все абоненты, имеющие данную услугу, пользуются ей.

В России маркетинг по средствам приложений зачастую ориентирован на аудиторию по возрасту от 15-25 лет. Примерами такой рекламы могут послужить мобильные игры, которые созданы на основе телепередач и сериалов . Очень широко в рекламах используются услуги, предоставляемые

по коротким номерам. Например, такой вид маркетинга применяется при голосовании [32].

Помимо привычных для нас способов преподнесения рекламы существуют и более современные не всеми используемые технологии мобильного маркетинга. Очень интересной рекламной разработкой является система Cell Broadcast. На практике она представляет собой периодический вывод на экран информации, содержащей рекламное сообщения, без ее последующего сохранения. Например, услуга Билайн «Хамелеон». При желании абонент может в любое время отключить данную услугу. Для того чтобы привлечь все больше покупателей своей продукции компании придумывают более изощренные методы мобильного маркетинга. Ярким примером такой рекламы является акция, проведенная компанией Nokia в России. Компания организовала ледовый каток, где участники могли общаться по мобильным телефонам в чате, который отражался на интерактивном дисплее [32].

За рубежом мобильный маркетинг имеет больший успех, чем в нашей стране. И в США, и в Западной Европе, и в Китае и даже на Сингапуре владельцы телефонов могут узнать о новом товаре или услуге, поучаствовать в акции, скачать приложение с героями своей любимой передачи, где бы они ни находились. Мобильный маркетинг получил такой успех благодаря своей всеохватности. Например, в Испании 75% мобильных абонентов получают рекламу по телефону, во Франции их доля составляет 62%, а в Японии – 54% и в России 45% (Рис. 4) [32].

Между тем, иностранные компании изобретают новые способы мобильного маркетинга, для того чтобы покорить сердце искушенного абонента. Например, немецкая фирма Mobile Dreams Factory совместно с оператором связи Vodafone в 2006 году на кубке FIFA разработали и запустили проект под названием «Videogoals». Он заключался в том, что каждому владельцу телефона, подключенному к Vodafone, отправлялось 3D-видеоизображение забитого гола через несколько минут, после того как это

происходило в реальном времени. В результате 9 млн. человек посетили портал, где выкладывались видео, во время футбольного матча, а компания смогла продвинуть Vodafone Live 3G-сервис, а также увеличила свои доходы от MMS.

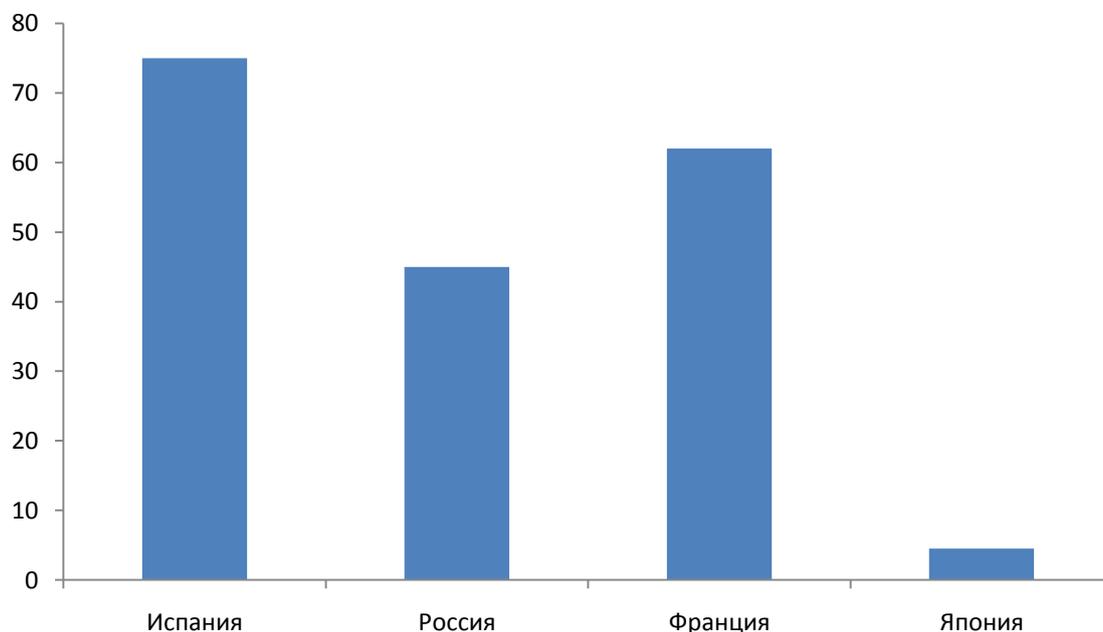


Рисунок 4 – Доля абонентов, получающих рекламу по телефону, %

Между тем, иностранные компании изобретают новые способы мобильного маркетинга, для того чтобы покорить сердце искушенного абонента. Например, немецкая фирма Mobile Dreams Factory совместно с оператором связи Vodafone в 2006 году на кубке FIFA разработали и запустили проект под названием «Videogoals». Он заключался в том, что каждому владельцу телефона, подключенному к Vodafone, отправлялось 3D-видеоизображение забитого гола через несколько минут, после того как это происходило в реальном времени. В результате 9 млн. человек посетили портал, где выкладывались видео, во время футбольного матча, а компания смогла продвинуть Vodafone Live 3G-сервис, а также увеличила свои доходы от MMS.

Если за рубежом мобильный маркетинг находится на стадии роста, то в нашей стране такой вид рекламы находится на начальном этапе жизненного цикла.

Еще одним способом, чтобы завоевать рынок и продвинуть свой товар, выступает слияние компаний, тем самым увеличение доли рынка.

Рассмотрим удачные и неудачные опыты слияния на рынке телекоммуникационных услуг.

Мировой бизнес постоянно претерпевает изменения. Одни компании поглощают, другие объединяются или пытаются отстоять суверенитет.

В сентябре 2011 года о желании начать слияние объявили два крупных американских оператора мобильной связи: AT&T и T-Mobile USA. Стоимость сделки оценивалась экспертами в 39 миллиардов долларов, однако, Министерство Юстиции США выступило против, посчитав, что после объединения компания будет занимать 43 % рынка и станет монополистом, что скажется на росте цен (тарифы, роуминг) и ограничит выбор потребителя.

Такая же ситуация происходила и на Украине: объединиться решили российская компания «Вымпелком» и украинская — «Киевстар». Первоначально Антимонопольный комитет Украины (АМКУ) дал добро на слияние, но после получения ходатайства от ООО «Астелит» приостановил реализацию решения и постановил провести дополнительное расследование. По результатам проверок Vimpelcom Ltd. подтвердил получение разрешения Антимонопольного комитета Украины на сделку по объединению ОАО "Вымпелком" и ЗАО "Киевстар GSM [12].

Компания «Вымпелком» («Билайн») заключила сделку на объединение телекоммуникационных активов с Wind Telecom. Компания заняла шестое место в мире по величине, когда стала обладателем 100 % акций итальянского мобильного оператора Wind Telecomunicazioni S.p.A. и 51,7 % египетского Orascom Telecom Holding S.A.E.[12].

Турецкая компания приобрела в 2007 году 80 % акций белорусского мобильного оператора «БеСТ». Сделку оценили в полмиллиона долларов.

По данным Thomson Reuters, в 2014 году рынок слияний и поглощений вырос на 40% до \$3,27 трлн. Это самый высокий уровень с 2007 года. Самые

крупные и многочисленные сделки совершались в телекоммуникационной и фармацевтической сферах.

В 2014 году объемы рынка M&A достигли докризисного уровня, показав рост на 40%, до \$3,27 трлн (на 11 декабря). Это самый высокий уровень с 2007 года, когда объем рынка слияний и поглощений составил \$4,12 трлн. При этом по количеству сделок рост составил всего 5% — такой объем рынка был достигнут в первую очередь за счет крупных сделок. Глава американского подразделения по M&A банка Goldman Sachs Майкл Карр заявил: «В нынешнем году мы наблюдали не только крупные стратегические сделки, которые изменили структуру сфер, но и скорость, с которой совершались консолидации [12].»

В нынешнем году выросла активность китайских компаний в Европе: по оценке экспертов, они в основном покупали средние немецкие промышленные компании и проблемные активы в Южной Европе. По словам Паулу Перейры из компании Perella Weinberg, «Китаю нужны слияния и поглощения для настоящей глобальной экспансии, за пределами таких рынков, как Бразилия или Африка, и для более широкого доступа к технологиям». В своих прогнозах относительно следующего года аналитики осторожны. «Геополитические риски продолжают беспокоить для 2015 года. Если нефтяной кризис будет углубляться, а политическая напряженность — усиливаться, то активность слияний и поглощений пострадает, так как главы компаний будут неохотно идти на риск»

Крупнейшие слияния и поглощения совершались в 2015 году телекоммуникационными. Слияние американских операторов кабельного телевидения и интернета Time Warner Cable и Comcast на \$71 млрд и покупка американского оператора сотовой связи DirecTV компанией AT&T за \$67,2 млрд. Данное слияние вошло в десятку крупнейших сделок последнего десятилетия.

В середине декабря ведущий телекоммуникационный оператор Великобритании BT Group официально объявил, что ведет переговоры о

покупке крупнейшего в стране мобильного оператора EE Ltd за \$20 млрд. [12] Еще один метод повышения эффективности деятельности, а именно стимулирование продаж, является ребрендинг.

Ребрендинг – масштабный, многоуровневый процесс по созданию нового образа новой марки, и который, к тому же, не всегда может привести к успеху.

Задачи, которые ставятся перед ребрендингом:

- усиление бренда;
- усиление уникальности бренда;
- привлечение новых клиентов.

Этапы ребрендинга следующие:

1 Анализ потенциала развития за счет внутренних ресурсов предприятия.

2 Аудит бренда.

3 Анализ и сегментирование ЦА по ценностным признакам, поиск нового вектора.

4 Анализ финансовых ресурсов предприятия.

5 Анализ негативных особенностей бренда.

6 Проверка правильности собранных данных.

После проведения всех этапов ребрендинг можно заниматься стратегией и конкретными действиями.

Если бренд изначально создан качественно, то его не нужно изменять, не нужно модифицировать его образ, так как впечатления у потребителя уже сложились на положительном уровне.

Можно изменять атрибуты, чтобы атрибуты или элементы бренда соответствовали времени. Если говорить о ребрендинге, то мы говорим, в первую очередь, об изменении на уровне образа марки, об изменении базы. В качестве примера можно привести смену образа оператора «Билайн» [21].

За двадцать лет нахождения на российском рынке сотовой связи «Билайн» уже изменял «фирменные» сочетания цветов, символы и рекламные

позывы. Но в 2005 году после программы ребрендинга – «Билайн» изменил свой раскрас. Билайн встал перед потребителем в черно-желтой гамме цветом. Теперь на черно-желтом круге красовалось название бренда «Билайн».

Главной целью ребрендинга, было повышение лояльности к компании. Новый логотип «Билайн» разработан в 2005 году сетевым агентством «Wolff Olins». Компания проводила брендинг для таких компаний как: «Orange», «Tate», «Indesit», Олимпийские Игры 2004 в Афинах.

После проведения ребрендинга, произошла смена всей маркетинговой службы, изменилось оформление офисов. Ребрендинг повлек за собой крупные затраты, так как менять пришлось все вплоть до дизайна сим-карт.

Основной причиной ребрендинга «Билайна» послужила уязвимость старого бренда. Билайн, сменив бренд, рассчитывал встать в активную конкуренции с МТС. Для таких абонентов очень важны такие эмоциональные составляющие, как стабильность и респектабельность. Билайн решил не дожидаться оттока абонентов к конкурентам, а бороться за свои позиции на рынке. В качестве инструментов были выбраны - смена визуальной идентификации и репозиционирование. Все это достигалось с помощью таких шагов, как:

- изменение концепции бренда. изменение целевой аудитории, ставка на эмоциональную составляющую бренда, ориентация на создание премиумного продукта;
- инвестировать планировалось в развитие одного тарифа, тем самым прекратить тарифные войны;
- смена логотипа и визуального восприятия;
- полная смена продуктового дизайна и символики визуальной коммуникации;
- проведение мероприятий, напрямую связанных с повышением лояльности собственного персонала.

Через три месяца после старта кампании по ребрендингу результатом стало то (по данным ROMIR Monitoring), что 41,3% россиян были осведомлены о смене корпоративного стиля «Билайна». Показатель позитивного отношения к смене фирменного стиля среди них - 35,5%.

Целью ребрендинга внутри компании было донести смысл и характер перемен до сотрудников. Немаловажно было сформировать у них положительное отношение к новому образу.

Как показывает мировой опыт, чаще всего ребрендинг проводится недобровольно, а вынуждено.

В апреле 2005 года полная смена визуальной идентификации и стилистики коммуникации с потребителем потребовала отказа от удачно сформулированного позиционирования «С нами удобно», позволившего «Вымпелкому» в свое время стать одним из лидеров сотового рынка. Цветные революции стали не только политическим, но и маркетинговым трендом - ребрендинг «Билайна» значительно повысил уровень полосатости окружающего мира [21].

За полгода изменения коснулись около 40 миллионов клиентов Компании в 77 регионах России и в Казахстане. Компания обновила линейку тарифных планов, запустив такие тарифы как «Легкий шаг», «Живи легко», «Свободный стиль». «Билайн» вывел на рынок новые предложения, среди них - интерактивный сервис «Хамелеон», тарифный план «Простые вещи», предложения «Зональная тарификация» и «SMS –пакеты». Для корпоративных клиентов был запущен новый продукт «Мобильная почта». Все собственные офисы продаж переоформлены в соответствии с новым имиджем; в 50% дилерских салонов сотовой связи представлен в новом фирменном стиле.

«Билайн» сфокусировал свои взгляды на новой целевой аудитории - молодой семье с детьми, и, по-моему, ему удастся, хоть и не сразу эту аудиторию сделать своей. В целом же «Билайн» нацелены на более широкую аудиторию, на всех людей с активной жизненной позицией.

Силу и ценность бренда «Билайн» подтверждает рейтинг 40 крупнейших российских торговых марок, опубликованный в октябре 2005 года известной международной консалтинговой компанией Interbrand Group . Торговая марка «Билайн» занимает в нем первую сточку, бренд был оценен в более чем 5 миллиардов долларов США. 27 октября 2005 года «Билайн» получил Гран-при национальной премии «Бренд года/ EFFIE» в номинации «Смена образа». Ребрендинг компании был проведен на высоком профессиональном уровне. Вложенные инвестиции в ребрендинг компании не сразу были окуплены, поэтому проведение ребрендинга имеет долгосрочную перспективу. Но постепенный рост числа абонентов «Билайн» и смена целевой аудитории доказывают о том, что компания медленно, но достигла своей цели - сохранение своих позиций на рынке, а так же повышение уровня продаж.

Таблица 4 - Методы по повышению эффективности деятельности предприятий

Методы	Описание
Мобильный маркетинг	Один из способов продвижения товара, предполагающий использование средств сотовой связи. Это напрямую связано с появлением мобильных коммуникаций и возможности отправления коротких сообщений SMS (Short Message Service). Осуществляется по средствам: SMS, MMS, JAVA, WAP, IVR.
Поглощение, слияние	Объединение 2-х или более компаний с целью сохранения, повышения позиций на рынке
Ребрендинг	Масштабный, многоуровневый процесс, по своей сложности могущий превосходить создание нового образа новой марки, и который, к тому же, не всегда может привести к успеху, не говоря о том, что полумеры здесь не работают

## **2 Обоснование необходимости разработки финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком»**

### **2.1 Общая характеристика ПАО «Ростелеком»**

Ростелеком является одной из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, которая присутствует во всех сегментах российского рынка услуг связи. Ростелеком ведет деятельность в телекоммуникационной отрасли с даты государственной регистрации 23 сентября 1993 года. За это время Компания сильно изменилась, прошла несколько технологических и организационных циклов в своем развитии и превратилась в национального провайдера широкой линейки современных телекоммуникационных сервисов.

Сегодня Компания сфокусирована на предоставлении услуг связи в России и занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД достигло 11,2 млн., а платного ТВ - 8,0 млн. пользователей, из которых свыше 2,7 млн. «смотрят» уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ» [45].

Компания также присутствует в сегменте мобильной связи через владение 45% доли в капитале совместного предприятия с Tele2 Россия, обладающего значительным потенциалом роста и создания дополнительной стоимости.

Ростелеком является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней.

Компания – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области Электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно- коммунальных услуг. Стабильное финансовое положение Компании подтверждается

кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне “BBB-”, а также агентства Standard&Poor’s на уровне “BB+”[45].

Таблица 5 – Описание клиентских сегментов и предоставляемых сервисов [45]

Сегмент	Описание	Основные услуги	Доходы за 2014 год, млрд. руб.
B2C	Предоставление услуг населению	Высокоскоростной широкополосный доступ в Интернет, интерактивное телевидение, видео по запросу, местная телефония, внутризоновая, междугородная и международная связь и ряд других сервисов. До августа 2014 года Компания также оказывала услуги мобильной связи .	146,7
B2B	Предоставление услуг корпоративным пользователям, среднему и малому бизнесу	Помимо базовых услуг, которые доступны населению, ряд специфичных сервисов: организация VPN, хранение и обработка данных, облачные сервисы и ряд других.	73,4
B2G	Предоставление услуг государству	Кроме услуг, доступных корпоративным пользователям, комплексные услуги для Электронного правительства, видеонаблюдения в масштабах страны за значимыми событиями (выборы, государственные экзамены), облачные решения в сфере образования, медицины, ЖКХ, безопасного города и пр. Помимо этого в рамках 10-летнего государственного контракта стоимостью 168 млрд. рублей Компания реализует проект устранения цифрового неравенства в масштабах всей страны.	48,9
B2O	Предоставление услуг другим операторов связи	Пропуск трафика через сети Компании, предоставление в аренду каналов связи и другой инфраструктуры Компании.	41,9

В настоящее время основными игроками российского телекоммуникационного рынка являются Ростелеком, МТС, ВымпелКом, МегаФон и СП с Tele2 Россия – компании, предоставляющие широкий спектр основных услуг связи и формирующие более 80% доходов всего российского телекоммуникационного рынка. Несмотря на имеющиеся возможности для развития альтернативных игроков, 5 ключевых участников рынка претендуют на основную долю в приросте доходов отрасли как за счет географической экспансии и роста в регионах, так и за счет сделок M&A.

Компания в минувшем году продолжила устойчивый рост в высокотехнологичных сегментах, развивая услуги широкополосного доступа в Интернет и передачи данных, платного интерактивного телевидения, организации сетей VPN, услуги видеоконференцсвязи, а также интеллектуальные услуги связи [45].

Также Компания сохраняла лидерство на традиционных рынках местной и дальней связи. Компании удалось завоевать позиции безусловного лидера рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

Широкополосный доступ к сети Интернет (ШПД) Ростелеком является безусловным лидером российского рынка Интернет-услуг – одного из наиболее конкурентных сегментов, на которых присутствует Компания. В то время как рынки Москвы и Санкт-Петербурга уже достигли насыщения (более 80% рынка контролируется 5-ю основными игроками), региональные рынки становятся основными драйверами роста услуг ШПД. Для дальнейшего усиления позиций на динамично развивающихся региональных рынках Ростелеком направляет свои силы на развитие своих конкурентных преимуществ, а также на консолидацию региональных активов. На данном рынке конкуренцию Компании составляют как крупнейшие мобильные игроки, консолидировавшие в недавнем прошлом альтернативных фиксированных операторов, так и региональные провайдеры [45].

Вместе с тем Ростелеком обладает значительным преимуществом с точки зрения занимаемых рыночных позиций: ближайший конкурент имеет долю почти в четыре раза меньше. Компания планирует и в дальнейшем укреплять свои лидерские позиции.

Таблица 6 - Доля рынка по абонентам в сегменте ШПД, 2014г., % [51]

Операторы, предоставляющие услуги ШПД	2014
Ростелеком	36,6
Эр-Телеком	9,9
ВымпелКом	7,6
МТС	8,1
Прочие	37,8

Одним из драйверов телекоммуникационного рынка является сегмент услуг платного телевидения. Ростелеком уверенно входит в тройку лидеров рынка услуг платного ТВ по абонентам, где занимает долю рынка 21% на конец 2014 года. На конец 2013 и 2012 годов доля Компании составляла 23% и 22%, соответственно. Основными конкурентами Компании на данном рынке являются Триколор и ОАО «МТС» [51].

Таблица 7 - Доля рынка по абонентам в сегменте платного ТВ, 2014 г., % [45]

Операторы Платного ТВ	2014
Триколор	29
Ростелеком	21
МТС	8
Эр-Телеком	7
Орион-Экспресс	7
Акадо	3
ВымпелКом	3
Прочие	22

Ростелеком традиционно является лидером в оказании услуг фиксированной телефонной связи на всей территории РФ, включающей в

себя услуги местной, внутрizonовой, междугородной и международной связи. Эти услуги составляют значительную долю бизнеса компании. Для сохранения ведущей позиции на данном рынке, Ростелеком направлял свои усилия на реализацию коммерческих предложений, максимально удовлетворяющих потребности клиентов в современных телекоммуникационных продуктах, оптимизацию тарифной линейки, а также на дальнейшее повышение качества услуг связи и эффективности обслуживания.

Таблица 8 - Доля рынка по доходам в сегменте фиксированной телефонии, 2014 г., % [51]

Операторы фиксированной телефонии	2014
Ростелеком	62
МТС (включая МГТС)	15
Прочие	22

В прошедшем году Ростелеком сохранил курс на удержание лидирующих позиций в телекоммуникационной отрасли, используя конкурентные преимущества объединенного оператора, и создание единого сильного бренда. Основные усилия Ростелекома были направлены на удержание абонентов в массовом сегменте и накопление клиентской базы на рынке услуг ШПД и платного телевидения.

В 2014 году Компания:

1 Расширила линейку предоставляемых сервисов, запустила на федеральном уровне пакетное предложение «Три в одном»: домашний телефон + домашний интернет + Интерактивное ТВ.

2 Запустила в Москве услугу Интерактивного ТВ. Ввела новый федеральный сервис «Мультискрин», который расширяет возможности «Интерактивного ТВ», позволяя объединить различные экраны (до пяти устройств) для просмотра ТВ и видеоконтента: телевизор с приставкой

«Интерактивного ТВ», портал ZABAVA, приложения ZABAVA для планшетов и для Smart TV телевизоров LG и Samsung.

3 Увеличила долю на рынке услуг ШПД и заняла второе место на рынке услуг ШПД Москвы с долей 18%\* . Все это позволило успешно заместить выпадающие доходы от фиксированной телефонии поступлениями от растущих сегментов ШПД, платного ТВ и инновационных сервисов [45].

В сегменте частных лиц Ростелеком обеспечил в 2014 году покрытие оптикой дополнительно 6,6 млн. домохозяйств РФ, увеличив общий охват оптическими сетями до 25 млн. домохозяйств.

В 2014 году Ростелеком добился важных изменений в улучшении качества обслуживания своих клиентов, главный акцент был сделан на анализ причин обращений в службы поддержки от потребителей услуг и их устранение, о чем свидетельствуют уменьшение доли повторных обращений и сокращение контрольных сроков закрытия заявок.

Одним из ключевых положений обновленной стратегии Компании, одобренной Советом директоров в конце 2013 года, стало закрепление различных подходов к развитию двух основных сегментов бизнеса Компании: фиксированного и мобильного.

В отношении мобильного сегмента, который занимал несущественную долю в доходах, имел ограниченный масштаб операций и требовал значительного объема капитальных вложений, Компанией было принято решение о его дальнейшем развитии в партнерстве с Tele2 Россия [52].

Создание Совместного предприятия (далее – СП) является ключевым моментом в реализации стратегии Компании в области сотовой связи и, как ожидается, усилит позиции Компании в этом сегменте. Мобильные активы «Ростелекома» и Tele2 Россия идеально дополняют друг друга, как в плане географического охвата, так и в плане сочетания имеющегося опыта Tele2 Россия по внедрению инновационных решений с обширным набором лицензий и диапазоном частот нового поколения Компании. При этом Ростелеком сможет значительно усилить свое участие в динамично

развивающемся российском рынке мобильной передачи данных за счет своего стратегического участия в крупном и быстро развивающемся операторе, способном успешно конкурировать с основными участниками рынка. Передача сотовых активов в СП осуществлялась в два этапа. На первом этапе, завершившемся в конце марта 2014 года, Ростелеком передал свои самостоятельные мобильные дочерние компании, включая ЗАО «Скай Линк», и прочие активы, а также чистый долг в размере около 1 млрд. долларов США. По завершении первого этапа Ростелеком получил 45% голосов на общем собрании участников и 26% в уставном капитале СП.

В ходе второго этапа Ростелеком внес в уставный капитал СП свою 100% дочернюю компанию – ЗАО «РТ-Мобайл», в которую в рамках реорганизации были выделены интегрированные мобильные активы Компании и на которую были переоформлены лицензии Ростелекома на оказание услуг сотовой связи (включая лицензии LTE) [52].

Второй этап завершился на несколько месяцев ранее намеченного срока, в августе 2014 года. В результате второго этапа доля Ростелекома в уставном капитале СП увеличилась до 45%. Совместное предприятие с Tele2 Россия позволило сформировать федерального мобильного оператора [52].

Целесообразность объединения активов с Tele2 Россия обусловлена следующими стратегическими соображениями:

- СП получило мгновенное расширение географии присутствия до федерального уровня, а также достаточный масштаб для успешной конкуренции с существующими федеральными операторами;

- объединение мобильных активов позволяет СП в полной мере участвовать в росте сегмента услуг передачи данных на российском телекоммуникационном рынке благодаря сочетанию впечатляющего опыта Tele2 Россия в области развития мобильного бизнеса с широким диапазоном частот нового поколения, переданным Компанией в СП;

- СП обладает значительным потенциалом по генерированию денежных потоков, в том числе за счет реализации в среднесрочной

перспективе значительного синергетического эффекта от объединения активов, в частности, в области развертывания и обслуживания сетей, продаж услуг и сервисного обслуживания абонентов;

- СП сможет предлагать конвергентные услуги фиксированной и мобильной связи на федеральном уровне;

- Ростелеком получает дополнительную выгоду за счет существенного сокращения объема прямых капиталовложений в сегменте мобильной связи, а также передачи в СП долга, связанного с мобильными операциями;

- в январе 2009 года ростелеком победил в конкурсе, проводимом организационным комитетом xxii олимпийских зимних игр 2014 года в городе сочи. компания совместно с мегафоном была признана генеральным партнером олимпийских зимних игр в категории «телекоммуникации» и приобрела официальное право на использование наименования «телекоммуникационный партнер / телекоммуникационный оператор xxii олимпийских зимних игр 2014 года в городе сочи»;

- за период олимпиады был передан рекордный объем данных – более 1 тыс. Тб. Специально для Олимпийских игр были созданы каналы связи, протяженность которых составила свыше 1 тыс. км. Все телекомпании – правообладатели олимпийского контента – в рамках договора Ростелекома с Олимпийской вещательной службой (Olympic Broadcasting Services, OBS) – хост-вещателем Игр в Сочи – имели возможность использовать каналы передачи данных емкостью 110 Гбит/с. С этой целью вещателям было передано в пользование в общей сложности 1 112 оптических волокон;

- одним из ключевых элементов стратегии Ростелекома является стимулирование развития новых продуктов и услуг. Для этих целей в 2012 году Советом директоров была утверждена Программа инновационного развития Ростелекома, в рамках которой в 2014 году в опытную эксплуатацию были внедрены первые образцы новых сервисов, разработка которых была начата в 2013 году [52].

В 2014 году Компания продолжила реализацию проекта по развитию национальной облачной платформы О7. В рамках данного проекта проводилась активная работа по расширению функционала инновационных сервисов, разработанных ранее, таких как «О7.Образование», «О7. Медицина», «О7. Безопасность», а также по увеличению количественных характеристик платформы О7 и повышению её надежности. Были улучшены функциональные возможности платформы О7 для клиентов Компании: администраций субъектов РФ, использующих мощности платформы под размещение региональных облачных сервисов: медицинских информационных систем, сервисов «Образование», многофункциональных центров и пр., а также Минкомсвязи России, использующего мощности платформы для части информационных систем инфраструктуры Электронного Правительства [45].

Сотрудники Компании приняли активное участие в разработке законодательной базы для дальнейшего развития отечественного рынка геоинформационных услуг. В частности, проект Федерального закона «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О космической деятельности» (в части создания федерального фонда данных дистанционного зондирования Земли из космоса)» уже внесен Правительством РФ в Государственную Думу. Ряд законодательных инициатив и предложений Компании были направлены в отчетном году на согласование в профильные министерства [45].

В 2014 году Компания заключила контракт на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по разработке квартирного прибора учета электрической энергии со встроенным WiFi роутером. В результате реализации проекта Ростелеком сможет предложить управляющим и ресурсоснабжающим компаниям инновационный прибор и основанный на его базе сервис по учету и передаче в управляющую компанию статистики по потребленной клиентами электроэнергии, а сами

пользователи получают беспроводной доступ в Интернет и дополнительные сервисы на базе такого роутера.

Предоставление услуг связи российским и международным операторам традиционно является специализацией Ростелекома. Многолетний опыт работы в операторском сегменте рынка, а также уникальные возможности собственной цифровой магистральной сети и ее географическое покрытие позволяют Компании оказывать услуги связи высокого качества как на территории России, так и за рубежом. Сегодня Ростелеком имеет более 30 кабельных пограничных переходов с операторами связи сопредельных государств, а также прямые стыки с сетями более 200 операторов из более 70 стран мира. Компания оказывает услуги связи более чем 2500 операторам фиксированной и мобильной связи, Интернет- и контент-провайдерам [51].

Портфель продуктов Ростелекома включает в себя решения для передачи голоса, данных и видео и содержит различные уровни сервиса, отвечающие индивидуальным потребностям операторов связи. В 2014 году Компания продолжила укреплять партнерские отношения с зарубежными операторами связи и провайдерами телекоммуникационных услуг в целях удержания позиций на рынке международного трафика и транзитных магистральных систем, в том числе с целью выхода на новые географические рынки введены в эксплуатацию новые маршруты.

По итогам 2014 года Ростелеком доказал свое лидерство в реализации глобальных транзитных проектов через территорию РФ. В частности дооборудованный до 660 Гб/с в 2013 году Транзит Европа-Азия (ТЕА) по итогам 2014 года заполнен коммерческим трафиком более, чем на 80%.

Услуги голосовой фиксированной связи являются традиционными для Ростелекома и составляют значительную долю бизнеса Компании [51].

В 2014 году выручка от предоставления услуг голосовой телефонной связи пользователям составила приблизительно 35% от всех доходов Компании:

- Местная телефонная связь - 80 528;

- Внутрizonовая телефонной связью - 14 669;
- Междугородная и международная телефонная связью - 14 561 [45].

Организационную структуру ПАО «Ростелеком» можно представить в виде схемы (Рис.5):

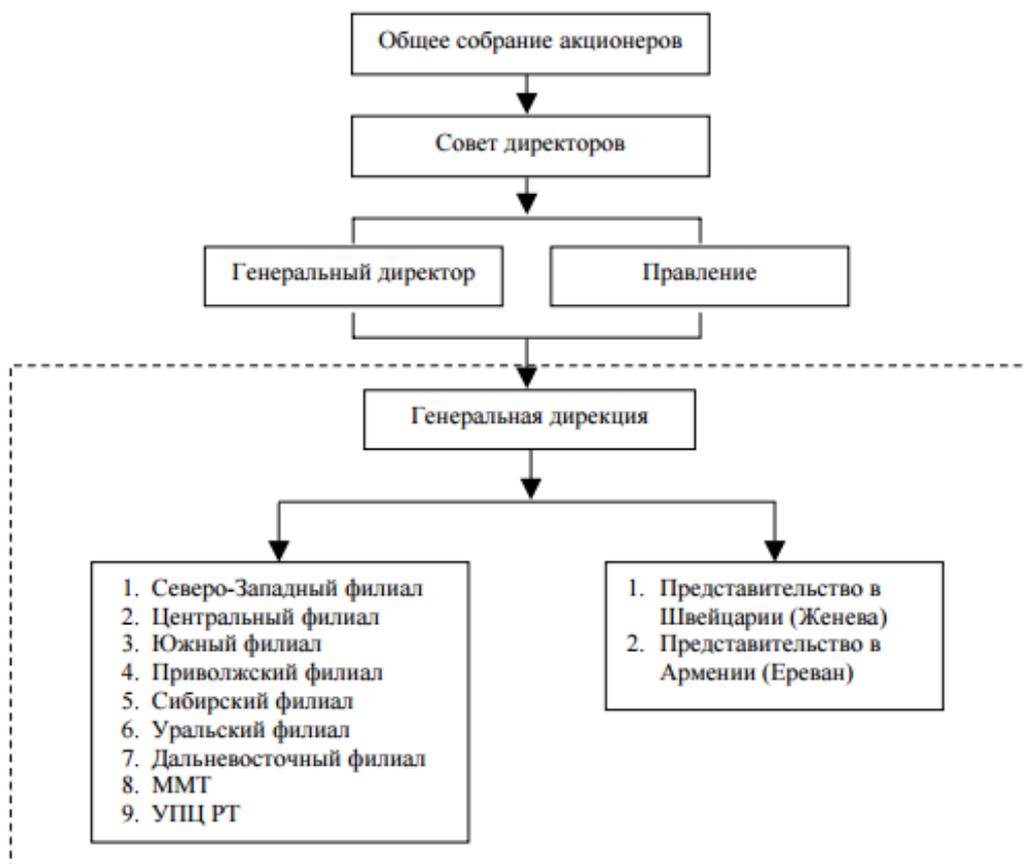


Рисунок 5 – Организационная структура ПАО «Ростелеком»

Учредителем Общества является Государственный комитет Российской Федерации по управлению государственным имуществом.

В состав общества входят: корпоративный центр, представительство, макрорегиональные филиалы, а также региональные филиалы. Находящиеся в функциональном или административном подчинении макрорегиональных филиалов [45].

Макрорегиональные и региональные филиалы, учебно-производительный центр являются обособленными подразделениями Общества, расположенными вне места нахождения Общества и

осуществляющими часть функций Общества, в том числе функции представительства.

Многофункциональный общий центр обслуживания является обособленным подразделением Общества, расположенным вне места нахождения Общества и осуществляющий комплекс стандартных операций. Выполняемых ив рамках функций бухгалтерского и налогового учета, подготовки отчетности, управления персоналом т казначейством, сбора дебиторской задолженности [45].

Руководство макрорегиональных филиалов:

1 Абрамков Александр Евгеньевич Вице-Президент по административным вопросам - Директор МРФ «Москва» - Директор МРФ «Центр».

2 Балаценко Андрей Владимирович Вице-Президент - Директор макрорегионального филиала «Северо-Запад».

3 Шипулин Александр Петрович Вице-Президент - Директор макрорегионального филиала «Юг».

4 Проскура Дмитрий Викторович Вице-Президент - Директор макрорегионального филиала «Волга».

5 Колпаков Антон Юрьевич Вице-Президент - Директор макрорегионального филиала «Урал».

6 Зенин Николай Сергеевич Вице-Президент - Директор макрорегионального филиала «Сибирь».

7 Сапунов Алексей Валерьевич Вице-Президент – Директор макрорегионального филиала «Дальний Восток».

Совет директоров состоит из 11 человек:

– Иванов Сергей Борисович - председатель Совета директоров ПАО «Ростелеком», Руководитель Администрации Президента Российской Федерации;

– Аганбегян Рубен Абелович - генеральный директор ОАО «Открытие Холдинг»;

- Аузан Александр Александрович - декан экономического факультета МГУ им. Ломоносова;
- Дмитриев Кирилл Александрович - генеральный директор Российского Фонда Прямых Инвестиций;
- Златопольский Антон Андреевич - генеральный директор ГТК «Телеканал «Россия»;
- Калугин Сергей Борисович - президент ПАО «Ростелеком»;
- Милюков Анатолий Анатольевич - председатель Совета директоров АО Управляющей компании «Апрель Капитал»;
- Полубояринов Михаил Игоревич - первый заместитель Председателя – член Правления Внешэкономбанка;
- Пчелинцев Александр Анатольевич - вице-Президент Газпромбанк (ОАО);
- Семёнов Вадим Викторович - председатель Наблюдательного совета ГК «Автодор»;

В правление входят 6 человек:

- 1 Калугин Сергей Борисович – президент Председатель Правления.
- 2 Мельхорн Кай-Уве - старший Вице-Президент - Финансовый директор.
- 3 Рысакова Галина Васильевна - старший Вице-Президент по организационному развитию и управлению персоналом.
- 4 Ткачук Лариса Сергеевна - старший Вице-Президент по управлению бизнесом.
- 5 Флорентьева Мария Владимировна - старший Вице-президент.
- 6 Цейтлин Александр Михайлович - старший Вице-Президент по технической инфраструктуре.

Численность персонала Общества по состоянию на 31 декабря 2015 года составила 158900 человек (на 31 декабря 2014 г. – 141653 человека).

## **2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Ростелеком»**

Комплексный экономический анализ предприятия даёт объективную оценку активности, конкурентоспособности и потенциала организации. Основная цель анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия – это выявление наиболее сложных проблем управления в целом и финансовыми ресурсами в частности [1].

Центральная функция анализа, которую он выполняет на предприятии, - поиск резервов повышения эффективности производства на основе изучения передового опыта и достижений науки и практики.

Следующая функция анализа — оценка результатов деятельности предприятия по выполнению планов, достигнутому уровню развития экономики, использованию имеющихся возможностей. Это имеет большое значение. Объективная оценка деятельности предприятия поощряет рост производства, повышение его эффективности, и наоборот [23].

И наконец, разработка мероприятий по использованию выявленных резервов в процессе хозяйственной деятельности.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности состоит из следующих этапов:

- 1 Анализ имущества организаций и источников его формирования.
- 2 Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости.
- 3 Анализ финансовых результатов организаций, эффективности использования активов и источников их формирования.
- 4 Оценка финансового состояния организаций [22].

Результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности служат информационной базой для расчетов. Анализ проводится по следующим группам показателей:

- показатели финансовой устойчивости;
- показатели деловой активности;

- показатели рентабельности;
- показатели ликвидности (платежеспособности).

Процессы, из которых складывается финансово-хозяйственная деятельность предприятия связаны между собой. При этом связь может быть прямой, непосредственной, либо косвенной, опосредованной. Финансовая и хозяйственная деятельность предприятия, ее эффективность находят отражение в определенных экономических показателях. Последние могут быть обобщенными, то есть синтетическими, а также детальными, аналитическими [3].

Финансовая устойчивость предприятия является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятия путем эффективного их использования [22].

Финансовая устойчивость характеризуется следующими коэффициентами:

- коэффициент финансовой независимости;
- коэффициент задолженности;
- коэффициент самофинансирования;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент маневренности;
- коэффициент финансовой напряженности.

Далее представлены расчеты коэффициентов финансовой устойчивости на примере предприятия ПАО «Ростелеком» (Приложения А).

Таблица 9 – Данные необходимые для расчета финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком», тыс. руб.[64]

Наименование показателя	Источник информации	2014	2015
Собственный капитал (СК)	Ф№1, строка 1300	262103554	279905763
Общая величина активов (ВБ)	Ф№1, строка 1600=строка1700	549055876	569820495
Заемные капитал (ЗК)	Ф№1, строка1400 + строка1500	286952322	289914732
Собственные оборотные средства (СОС)	Ф№1, строка 1300- строка1100	-184986713	-229537639
Оборотные активы (ОА)	Ф№1, строка 1200	71965609	60377093
ВОА(внеоборотные активы)	Ф№1, строка 1100	477090267	509443402
Запасы (З)	строка 1210	3079154	3502941

На основе таблицы «Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком» за 2014 и 2015 года», представленной в приложении А, можно сделать вывод, что ПАО «Ростелеком» находится в неустойчивом финансовом состоянии.

Так как, у коэффициента финансовой независимости рекомендуемое значение показателя – выше 0,5. Данные значения (в 2014- 0,48%, в 2015 – 0,49%) меньше 0,5 значит в 2014 и 2015 году предприятие финансово зависимо от внешних источников. Коэффициент задолженности в 2015 году был равен 1,03%, что тоже выше рекомендуемого значения. Данный показатель в 2015 году снизился на 5,8%, это говорит о том, что у компании уменьшился заемный капитал. Но уменьшение заемного капитала не позволяет компании в 2015 году покрывать заемные средства собственным капиталом, об этом свидетельствует коэффициент самофинансирования. Рекомендуемое значение коэффициента финансирования 1 или выше. Данные расчеты в 2015 году равны 0,96%, т.к. уменьшился заемный капитал, показатель данного коэффициента вырос, но все равно меньше рекомендуемого значения.

Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами не позволяет компании вести независимую финансовую политику, так как рекомендуемое значение показателя  $\geq 0,1$  (или 10%). Значения в 2014 году равны -2,57%, а в 2015 году - -3,8%.

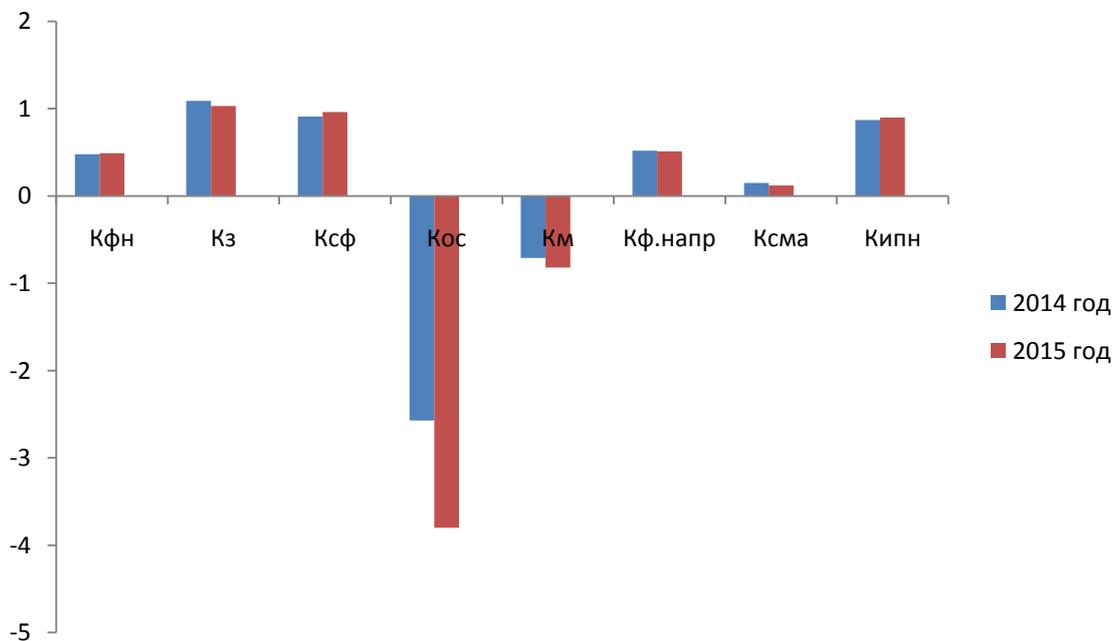


Рисунок 6 - Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком» 2014-2015 гг.,%

Далее приступим к расчету показателей деловой активности предприятия. Значение анализа деловой активности заключается в формировании экономически обоснованной оценки эффективности и интенсивности использования ресурсов коммерческой организации и в выявлении резервов их повышения.

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных коэффициентов оборачиваемости, основными из которых являются: коэффициент оборачиваемости активов; коэффициент оборачиваемости оборотных средств; коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности; коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности; коэффициент оборачиваемости материальных запасов; коэффициент оборачиваемости основных средств; коэффициент оборачиваемости собственного капитала [23].

Таблица 10 – Расчет показателей деловой активности ПАО «Ростелеком» за 2014-2015 гг. [64]

Наименование показателя	Источник информации	2014	2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	Ф№2, строка 2110	290205425	283169510
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	Ф№2, строка 2120	248705090	250261546
Средняя стоимость запасов, тыс. руб.	Ф№1 (Зн+Зк)/2	2589447	3291047,5
Средняя стоимость активов, тыс. руб.	Ф№1, (Ан+Ак)/2	541907450	559438186
Средняя стоимость собственного капитала, тыс.руб.	Ф№1, (СКн+СКк)/2	249643918	271004658
Средняя дебиторская задолженность, тыс.руб.	Ф№1, (ДЗн+ДЗк)/2	48560083	47449693
Средняя кредиторская задолженность тыс.руб.	Ф№1, (КЗн+КЗк)/2	51978363,5	55299442
Средние внеоборотные активы тыс.руб.	Ф№1, (ВОАн+ВОАк)/2	450961960	493266834
Средние оборотные активы тыс.руб.	Ф№1, (Оан+Оак)/2	90945339,5	66171351
Коэффициент оборачиваемости активов	$KOa = BP/\bar{A}$	0,54	0,51
Продолжительность одного оборота, дни;	$Pa = D/KOa$	681,57	721,10
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	$KOvoa = BP/cpBOA$	0,64	0,57
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дни	$Pvoa = D/KOvoa$	567,19	640,35
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$KOao = BP/cpOA$	3,19	4,28
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни;	$POa = D/KOao$	114,38	85,29
Коэффициент оборачиваемости запасов;	$KOz = CPT/cpZ$	96,05	76,04
Продолжительность одного оборота запасов, дни	$Pz = D/KOz$	3,80	4,80
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;	$KOdz = BP/cpDZ$	5,98	5,97
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	$Pdz = D/KOdz$	61,08	61,16
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$KOck = BP/cpCK$	1,16	1,04
Продолжительность одного оборота собственного капитала, дни	$Pck = D/KOck$	313,98	349,32
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$KOkz = BP/cpKZ$	5,58	5,12
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дни	$Pkz = D/KOkz$	65,37	71,28

За рассматриваемый период с 2014 по 2015 год включительно наблюдается уменьшение почти всех показателей.

1 Коэффициент оборачиваемости активов показывает сколько раз совершается полный цикл производства и обращения, приносящий эффект в виде прибыли. В 2015 году показатель уменьшается на 0,03, это говорит о том, что один рубль активов приносит меньше выручки.

2 Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает скорость оборота иммобилизованных активов предприятия за анализируемый период. Анализируя данные таблицы 3 можно отметить тенденцию увеличения скорости оборота.

3 Коэффициент оборачиваемости запасов показывает скорость оборота запасов. В данном случае он вырос с 3,80 до 4,80.

4 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает число оборотов, совершенных дебиторской задолженностью за анализируемый период. Данный показатель снизился.

5 Коэффициент оборачиваемости собственного капитала отражает активность собственного капитала. Наблюдается снижение показателя, это означает, что компания неэффективно использует собственный капитал.

Финансовое состояние предприятия выражается в соотношении структур его активов и пассивов, т. е. средств предприятия и их источников. (Приложение Б)

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место соотношения:

$$A_1 > П_1; A_2 > П_2; A_3 > П_3; A_4 < П_4.$$

Ликвидности баланса не является абсолютной, если одно или несколько неравенств системы имеют противоположные оптимальному варианту знаки. Таким образом, на начало периода:

1)  $17830149 < 54444567$  - не соответствует;

2)  $49899949 < 53667700$  - не соответствует;

- 3)  $4235511 < 138858006$  - не соответствует;
- 4)  $477090267 > 273299077$  - не соответствует.

На конец периода:

- 1)  $10902612 < 56154316$  – не соответствует;
- 2)  $44999436 < 60789934$  – не соответствует;
- 3)  $4475045 < 128543249$  - не соответствует;
- 4)  $509443402 > 291856116$  - не соответствует.

Неравенство  $A1 < П1$  свидетельствует о неплатежеспособности компании на момент составления баланса и показывает, что у нее не достаточно абсолютно ликвидных активов на покрытие наиболее срочных обязательств. Что характерно для ПАО «Ростелеком»

Несоблюдение неравенства  $A2 > П2$  (быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы) свидетельствует о неплатежеспособности в недалеком будущем (срок от 3 до 6 месяцев) при условии своевременных расчетов дебиторов и получение средств от продажи товаров (услуг) в кредит.

Неравенство  $A3 < П3$  характеризует будущую неплатежеспособность предприятия при своевременном поступлении денежных средств за реализованные товары (услуги) на период равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Последнее неравенство имеет глубокий экономический смысл: наличие у предприятия собственных оборотных средств; соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости, но в ПАО «Ростелеком» данное неравенство не соблюдено [68].

Отклонение от представленной системы неравенства характеризует снижение степени ликвидности баланса в отдельных периодах, а изменение знака неравенства на противоположный в каждом из элементов системы указывает на абсолютную неликвидность баланса. Можно сделать вывод, что баланс, составленный на период 2015 года, является абсолютно

неликвидным. Далее приведен анализ показателей ликвидности и платежеспособности (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели ликвидности и платежеспособности ПАО «Ростелеком» [64]

Наименование показателя	Источник информации	2014	2015
Денежные средства	Ф№1, строка 1250	15553339	3422103
Краткосрочные обязательства	Ф№1, строка 1500	119307790	128903603
Дебиторская задолженность	Ф№1, строка 1230	49899949	44999436
Запасы	Ф№1, строка 1210	3079154	3502941
Чистый оборотный капитал	Ф№1, строка 1300 + строка 1410 - строка 1100	-76128707	-100994390
Краткосрочные финансовые вложения	Ф№1, строка 1240	2276810	7480509
Коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности ( $K_{ал}$ )	$K_{ал}=(ДС+КФВ)/КО$	0,15	0,08
Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{тл}$ )	$K_{тл}=(ДС+КФВ+ДЗ)/КО$	0,57	0,43
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств ( $K_{лмс}$ )	$K_{лмс}=З/КО$	0,03	0,03
Коэффициент общей ликвидности ( $K_{ол}$ )	$K_{ол}=(ДС+КФВ+ДЗ+З)/КО$	0,59	0,46
Коэффициент собственной платежеспособности ( $K_{сп}$ )	$K_{сп}=ЧОК/КО$	-0,64	-0,78

На основе предыдущей таблицы можно сделать следующие выводы:

1 Коэффициент абсолютной ликвидности. Рекомендуемое значение показателя 0,15 – 0,2. Показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Низкое значение указывает на низкую платежеспособность. На данном предприятии значение в 2015 году ниже рекомендуемого, что свидетельствует о низком уровне платежеспособности.

2 Коэффициент текущей ликвидности. Показывает прогнозируемые платежные возможности предприятия в условиях современного проведения расчетов с дебиторами. Рекомендуемое значение 0,5-0,8. Расчетные значения 0,57 в 2014 году и 0,43 в 2015 году. В 2015 году значение не попадает в оптимальные границы.

3 Коэффициент ликвидности при мобилизации средств показывает степень зависимости платежеспособности предприятия от материальных запасов с точки зрения мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств. Рекомендуемое значение показателя 0,5-0,7. В компании недостаточно мобилизации запасов для покрытия краткосрочных обязательств.

4 Коэффициент общей ликвидности. Значения данного коэффициента рекомендуются (1,0-2,0). Данный коэффициент показывает достаточность оборотных средств у предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств, характеризует также запас финансовой прочности. Показатели данного предприятия ниже рекомендуемых значений, что указывает на то, что оборотных средств не хватает для покрытия краткосрочных обязательств.

5 Коэффициент собственной платежеспособности характеризует долю чистого оборотного капитала в краткосрочных обязательствах, то есть способность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов его краткосрочные долговые обязательства. В 2015 году значение данного показателя ухудшилось по сравнению с 2014 годом, что говорит об неспособности предприятия возмещать за счет свободных средств, находящихся в обороте, его краткосрочные обязательства.

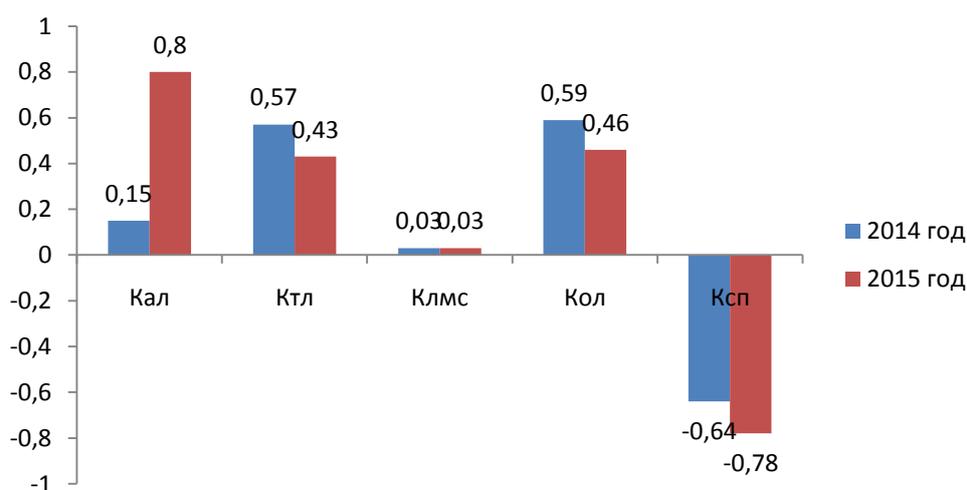


Рисунок 7 – Динамика показателей ликвидности и платежеспособности  
ПАО «Ростелеком»,%

Если рассматривать кредитные рейтинги, то, по мнению Fitch Ratings на 12.01.2015 прогноз выплаты кредитных обязательства был признан «Негативным» и на 4.02.2015 Standard&Poor's прогноз тоже являлся «негативным» [61].

Далее мы рассчитали показатели рентабельности компании ПАО «Ростелеком». Результаты расчётов представлены в приложении В.

Из анализа можно сделать выводы, что снизились все показатели, что свидетельствует о неблагоприятной картине для компании.

Так, например, рентабельность реализованной продукции снизилась с 16,69% до 13,15%. Причиной снижения данного показателя является рост себестоимость продукции и снижение прибыли от реализации.

Повышение себестоимости продукции и ухудшение использования производственных фондов также могут быть причинами снижения показателя рентабельности производства. Данный показатель в 2015 году снизился с 10,90% до 8,00% на 36,25%.

ПАО «Ростелеком» неэффективно использует свои активы, об этом нам говорит рентабельность совокупных активов. Данный показатель в 2015 году снизился на 44,6%. Это означает, что вложенные активы не приносят предполагаемую, должную прибыль.

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции [5].

В 2015 году компания показатель рентабельность продаж сократился. Следственно, каждый рубль проданной продукции, стал приносить меньше прибыли.

Таким образом, исходя из «Отчета о финансовых результатах» за 2015 год мы видим, что чистая прибыль ПАО «Ростелеком» снизилась с 29273982 тыс. руб. до 21564512 тыс. руб. на 26,3% , а себестоимость реализованной продукции выросла на 0,6%. Данные показатели говорят о том, что компания увеличивает затраты на производство и оказание услуг, но прибыль при этом не растет, что свидетельствует о неэффективном использовании ресурсов.

Все, проведенные расчеты, и сравнение статей баланс, свидетельствуют, что компания во многом сократила свои позиции.

Анализ финансовой деятельности предприятия говорит о несовершенстве деятельности компании.

Причинами могут являться:

- неэффективное использование финансовых ресурсов;
- неэффективная сбытовая политика;
- снижение спроса, как причина снижения прибыли;
- высокие затраты на производство и т.д..

Таким образом, можно сделать вывод, что компания находится в неустойчивом финансовом состоянии.

### **2.3 Обоснование необходимости разработки финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия**

В ходе проведенных нами расчетов, были выявлены следующие проблемы финансового характера:

1 Рост себестоимости реализованной продукции.

Проведем анализ структуры себестоимости. Структура себестоимости продукции по данным 2015 г. представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Структура себестоимости продукции ПАО «Ростелеком» в 2015 г., тыс. руб.

Статьи затрат	2015	Удельный вес, %
Затраты на оплату труда	61510962	24,6
Амортизация	51272428	20,5
Услуги операторов связи	50179523	20,1
Отчисления на соц. Нужды	16805331	6,7
Затраты на энергетические ресурсы	8428353	3,4
Услуги по ремонту и техническому обслуживанию оборудования	7675998	3,1

Окончание таблицы 12

Статьи затрат	2015	Удельный вес, %
Услуги по предоставлению контента	5828625	2,3
Комиссионные отчисления посредникам	5809103	2,3
Расходы по соц. Проектам	5720884	2,3
Услуги по аренде зданий	5619493	2,2
Материальные затраты	5467991	2,2
Расходы на рекламу	3236092	1,3
Расходы на охрану	3036521	1,2
Стоимость реализованной продукции	2897833	1,2
Отчисления в резерв универсального обслуживания	2519049	1,0
Транспортные услуги	1900945	0,8
Коммунальные услуги	1453874	0,6
Расходы на информационные и аудиторские услуги	532847	0,2
Налоги, включаемые в себестоимость	334852	0,1
Прочие затраты	10030839	4,0
Итого	250261546	100,0

По данным бухгалтерской отчетности, в предыдущем периоде был получен доход в размере 283169510 тыс. руб. Себестоимость реализованной продукции составила 250261546 тыс. руб. Уровень себестоимости реализованной продукции, работ и услуг по отношению к выручке составил 88,38 %.

Таким образом, превышение величины доходов над себестоимостью продукции ПАО «Ростелеком» не слишком велико, что обусловлено высоким уровнем расходов на оплату труда.

Рассмотрим динамику выручки и себестоимости реализованной продукции с 2013 года по настоящее время.

Таблица 13 – Данные по изменениям выручки и себестоимости ПАО «Ростелеком» 2013-2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	Темп роста 2014 г.,%	Темп роста 2015 г.,%
Выручка, тыс. руб.	283952041	290615851	283169510	2,3	-2,6

Окончание таблицы 13

Показатель	2013	2014	2015	Темп роста, % 2014/2013	Темп роста, % 2015/2014
Себестоимость продаж, тыс. руб.	237601090	248705090	250261546	4,7	0,6
Доля себестоимости в общей выручке компании, %	83,7	85,6	88,4	2,3	3,3

Мы видим, что выручка компании и себестоимость ее продукции растут непропорционально, так как доля себестоимости в общей выручке с 2013 года выросла на 5,3% (Рис. 8).

Неположительная динамика подтверждает, что ПАО «Ростелеком» необходимо рассмотреть управление затратами на производство и оказание услуг.

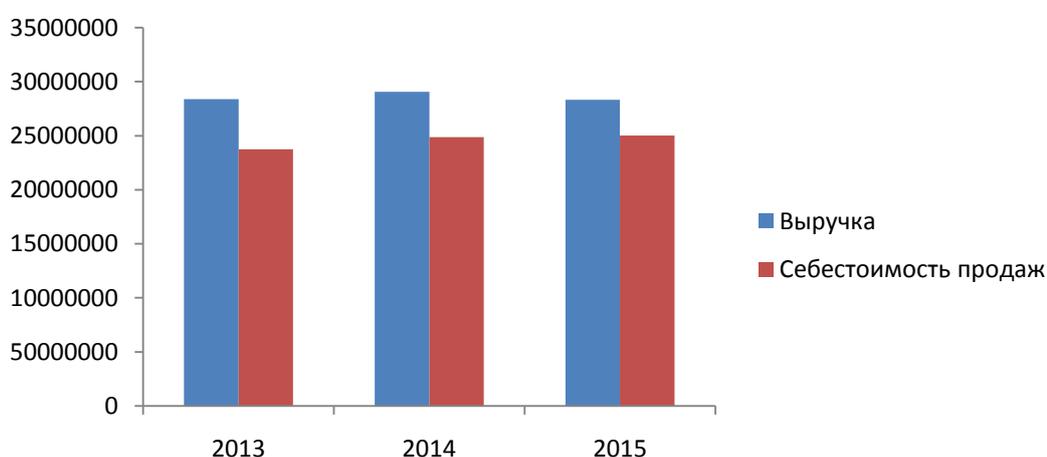


Рисунок 8 – Динамика выручки и себестоимости продаж ПАО «Ростелеком», тыс. руб.

## 2 Крупные расходы по содержанию персонала.

Если рассматривать структуру расходов, связанных с реализацией продуктов, товаров и оказаний услуг, то большую долю занимают затраты на оплату труда. Общая сумма затрат на 31 декабря 2015 года составила

250261546 тыс. руб., а затраты на оплату труда 61510962 тыс. руб., что составляет 24,6% от всей суммы затрат.

В компании множество дублирующихся должностей, это говорит о том, что компания оплачивает в 2 раза больше заработной платы за одни и те же функциональные обязанности. По данным последней квартальной отчетности «Ростелекома», в компании работает более 158,9 тыс. человек.



Рисунок 9 – Структура расходов ПАО «Ростелеком», 2015 г., %

Компания, анализируя опыт других компаний, делает вывод, что «Ростелеком» сильно отстает от телекомоператоров других стран по показателю выручки на одного сотрудника. Из презентации для инвесторов следует, что эта разница достигает 60%: если у «Ростелекома» показатель выручки на одного сотрудника в 2015 г. составлял 1,7 млн руб., то, например, у AT&T в пересчете на рубли - 4,6 млн, а у Deutsche Telekom - 4,2 млн.

Если сравнивать с российскими телекоммуникационными компаниями, то в 2015 г. каждый сотрудник МТС принес компании в среднем 7,59 млн руб. выручки, «Мегафона» - 15 млн руб., «Вымпелкома» - 8,55 млн руб., следует из отчетности компаний по российским стандартам отчетности (РСБУ). У ПАО «Ростелеком» данный показатель был на уровне 1,7 млн. руб.

В 2015 году число сотовых абонентов на одного сотрудника у МТС составило 2310 абонентов, у Мегафон – 2460 абонентов, у Вымпелком – 2114 абонентов и у Ростелеком – 86,6 абонентов. Это говорит о том, что компании следует оптимизировать численность работников.

Таким образом, можно сделать вывод на основе опыта других отечественных компаний, что у ПАО «Ростелеком» завышенная численность персонала, что говорит о неэффективности деятельности, низком уровне квалификаций сотрудников, неправильное распределение функциональных обязанностей.

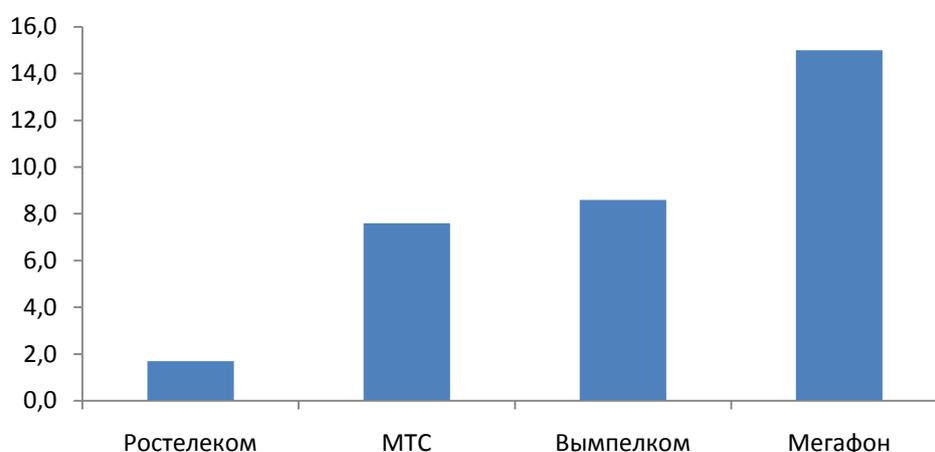


Рисунок 10 – Выручка на одного сотрудника 2015 г., тыс. руб.

В МТС работает около 30 000 человек. У сотрудников оператора есть как персональные ключевые показатели эффективности (KPI), так и общекорпоративные, привязанные к основным финансовым показателям компании.

В «Мегафоне» работает около 30 000 человек, этот показатель стабилен, но структура персонала за последние два года сильно изменилась. Компания регулирует производительность труда сбалансированной системой функциональных и индивидуальных KPI, нормированием труда и прочими инструментами, с последующей оценкой результатов на регулярной основе.

В «Вымпелком» сейчас работает более 28 000 человек и для измерения производительности их труда используется специально разработанная система оценки персонала. Для повышения операционной эффективности и

эффективности управленческой модели оператор постоянно работает с организационной структурой и бизнес-процессами.

Таким образом, затраты на персонал в 2015 году составили 61510962 тыс. руб. Данный показатель вырос на 6,7 % по сравнению с 2012 годом.

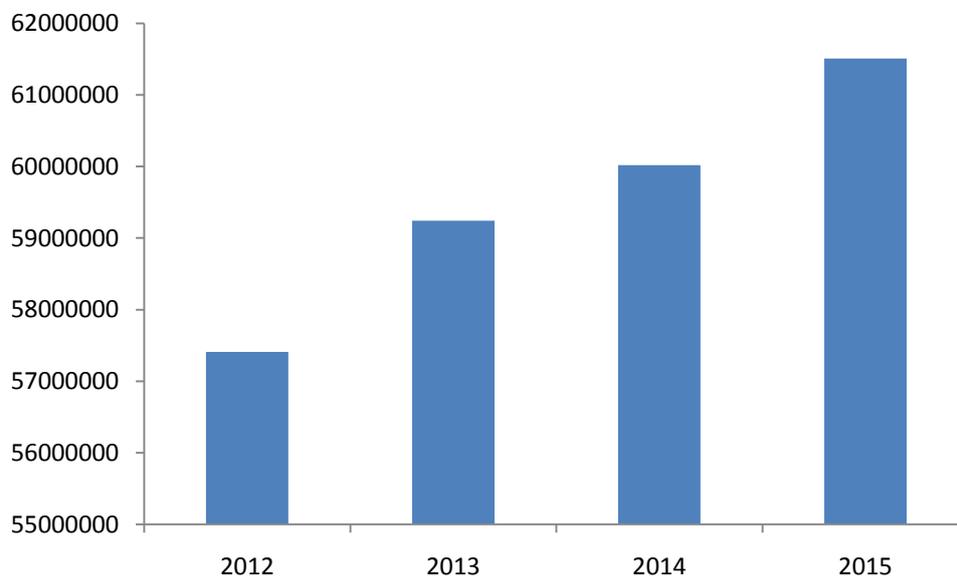


Рисунок 11 - Затраты на персонал в ПАО «Ростелеком» 2012-2015 гг., тыс. руб.

Всего в «Ростелекоме» сейчас работает 158900 человек, из них около 17% приходится на бэк-офис. При этом доля управленцев в расходах «Ростелекома» на персонал составляет около 30%.

Структура затрат на оплату труда представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Структура затрат на оплату труда ПАО «Ростелеком», тыс. руб.

ФОТ:	2014 год	2015 год
Социальные отчисления	16805331	16582896
Подбор персонала	17895241	19345623
Обучение, подготовка, переподготовка	9657890	8609246
Корпоративные мероприятия	4583158	5023652
Командировочные расходы	12569342	10459159
Итого	63020962	61510962

Из таблицы 14 мы видим, что выросли затраты на подбор персонала, но снизились затраты на обучение, подготовку и переподготовку персонала. Это говорит о том, что компания с большой скоростью набирает новых сотрудников, чтобы выполнять запланированный объем производства, но не успевает обучить их на должном уровне, по причине высокой текучести кадров.

Динамику численности персонала с 2013 по 2015 год можно посмотреть на рисунке 7.

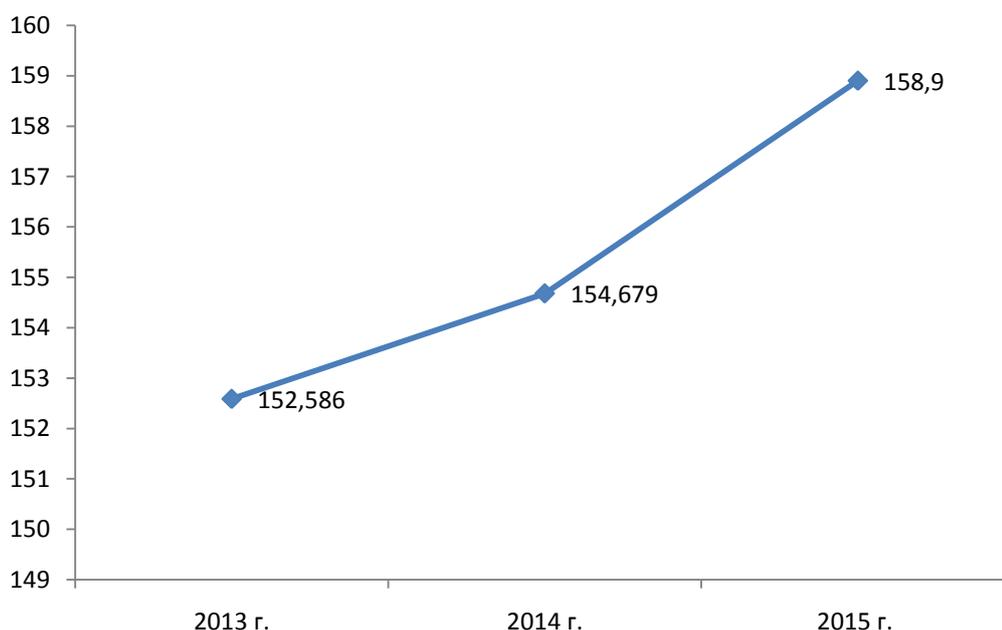


Рисунок 12 – Рост среднесписочной численности работников ПАО «Ростелеком» 2013-2015 гг., тыс. чел.

Среднесписочная численность работников ПАО «Ростелеком» с 2013 года по 2015 год выросла на 3,97 % и составила 158,9 тыс. человек.

### 3 Увеличение кредиторской задолженности.

На 31 декабря 2015 года кредиторская задолженность компании составила 56154316 тыс. руб., и превысила уровень кредиторской задолженности в 2014 году на 1709749 тыс. руб. Структура кредиторской задолженности представлена на рисунке 13.

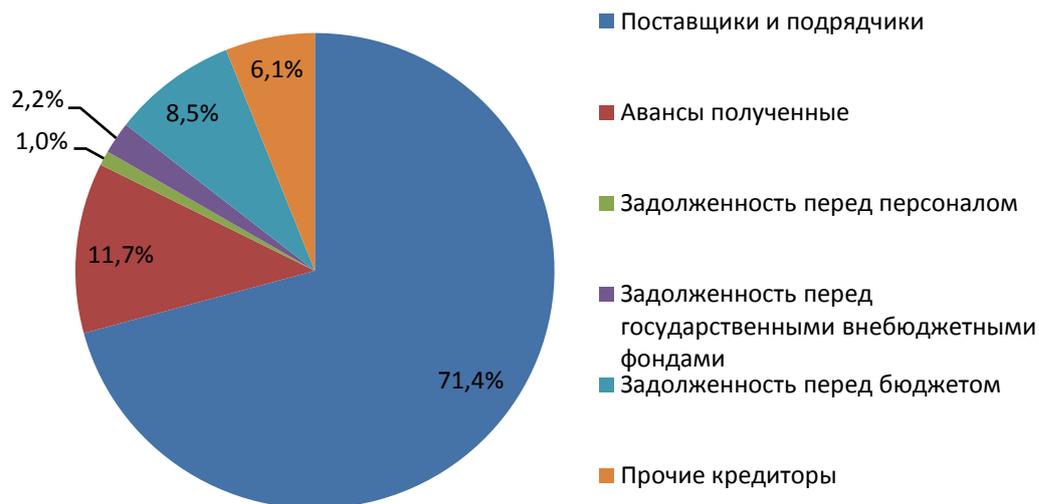


Рисунок 13 – Структура кредиторской задолженности ПАО «Ростелеком» 2015 год, %

Компания реализует масштабный проект модернизации «последней мили», целью которого является достижение охвата оптоволоконной сетью доступа 33 млн. российских домохозяйств к концу 2016 года. Это говорит о том, что компания активно закупает оборудование и занимается строительством новых сетей, что и вызывает рост кредиторской задолженности.

Мы видим, что кредиторская задолженность ПАО «Ростелеком» выросла в основном за счет увеличения задолженности перед поставщиками. Задолженность перед поставщиками составляет 71,4% в общей сумме, и данный показатель вырос на 9,4% по сравнению с 2014 годом (доля задолженности перед поставщиками в 2014 году равна 62%). Это говорит о том, что компания быстрыми темпами закупает новое оборудование и материалы для строительства новых сетей, и не успевает рассчитываться со старыми кредиторами, тем самым долг растет.

Увеличение задолженности перед поставщиками может свидетельствовать как о задержке платежей, то есть о нарушении компанией своих обязательств по платежам, так и о наличии договоренностей на

увеличение сроков отсрочки в результате сохранения объемов закупок, оплаты в срок, наличии хороших взаимоотношений.

### **3 Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Ростелеком»**

#### **3.1 Анализ и выбор методов и инструментов повышения эффективности деятельности предприятия**

В ПАО «Ростелеком» мы выявили ряд проблем:

- 1 Рост себестоимости реализованной продукции.
- 2 Крупные расходы по содержанию персонала.
- 3 Увеличение кредиторской задолженности.

Рассмотрим методы и инструменты по снижению себестоимости реализованной продукции.

Оценке затрат, которые включены в себестоимость продукции, должно уделяться особое внимание. Они определяют уровень отпускных цен, а соответственно, конкурентоспособность продукции и величину прибыли предприятия [31].

В настоящее время на многих отечественных предприятиях затраты на производство и реализацию продукции превышают соответствующие доходы. С проблемой постоянного роста себестоимости сталкиваются даже те предприятия, которые имеют относительно высокий и стабильный спрос на изготавливаемую продукцию, тем самым наибольшую актуальность приобретают вопросы, связанные с разработкой мер по снижению себестоимости.

В экономической теории и хозяйственной деятельности часто встречаются такие понятия, как резервы и факторы, а также направления и пути снижения себестоимости.

Все многообразие факторов, которые оказывают влияние на себестоимость продукции можно классифицировать на три категории:

1 Внедрение инноваций, направленных на повышение технического уровня производства: механизация, автоматизация, компьютеризация производства, применение современных технологий, новых видов материалов, совершенствование конструкции.

2 Внедрение инноваций в сфере управления, организации производства и труда: организация контроллинга и управленческого учета, создание автоматизированных рабочих мест руководящих работников и специалистов, внедрение научной организации труда, расширение зон обслуживания и др.

3 Экономические факторы: совершенствование материального стимулирования персонала, привлечение инвестиций, внедрение прогрессивных норм и нормативов и др.

Все факторы, которые влияют на уровень снижения затрат, можно подразделить по масштабам их действия: общегосударственные, внутриотраслевые и внутрипроизводственные.

Общегосударственные связаны с политикой правительства в области экономических отношений.

Внутриотраслевые факторы могут быть представлены процессом совершенствования нормативов системы цен на продукцию и в области планирования производственной деятельности, принятия ценовых и тарифных, трудовых соглашений, регулирующих отдельные виды затрат.

Для снижения себестоимости можно предложить ряд мер, направленных на изменение основных её элементов [31].

Уменьшение материальных затрат на производство может являться следствием повышения технического уровня производства. Сюда входит:

- внедрение новой, прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов;
- улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов.

Нужно использовать более дешевые материалы, не снижая в то же время качества продукции.

Также необходимо уделить внимание снижению коммерческих расходов. Для этого необходимо осуществлять совершенствование организации учета непроизводственных расходов и потерь, введение новых систем оплаты и премирования (депремирование персонала, по чьей вине произошли потери), повышение организационно-технического уровня производства. Снижение и ликвидация непроизводственных расходов и потерь в дальнейшем окажет положительное влияние на снижение себестоимости продукции, увеличения спроса на него и, соответственно, на повышение прибыли.

Также, для того, что бы сократить себестоимость реализованной продукции, необходимо проанализировать затраты на оплату труда. Если данный показатель имеет высокую долю в себестоимости, его необходимо снизить. Для этого использует методы по сокращению или увольнению численности персонала.

Далее, нами будут рассмотрены методы по снижению затрат на персонал.

Расходы на содержание персонала - это расходы, которые предприятие платит за работу (труд). Они выступают в виде выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг предприятия.

Прямые затраты, такие, как почасовая ставка заработной платы, четко привязаны к отработанному времени и могут быть снижены путем сокращения числа рабочих часов, т.е. они прямо пропорционально зависят от времени, затраченного на работу. В связи с этим данный вид издержек рассматривается как переменный.

Косвенные расходы в подавляющем своем составе не находятся в прямо пропорциональной зависимости от отработанного времени. Эти затраты определяются в расчете на одного работника и в значительной

степени не зависят от времени, затрачиваемого работником на труд. Этот вид затрат получил также название постоянных издержек.

Если текучесть кадров большая, то есть угроза появления дополнительных расходов, связанных с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ.

Управление расходами по содержанию персонала может осуществляться в основном с помощью трех механизмов:

- через численность персонала;
- через бюджет расходов, поддающихся влиянию;
- через постановку задачи в организации [31].

Изменение численности персонала незамедлительно оказывает влияние на расходы по содержанию персонала. При этом численность персонала определяет не только расходы по его содержанию, но в немалой степени и прочие расходы. Рабочему требуется униформа, рабочие места должны быть комфортно обустроены и т.д.. Поэтому уменьшение или увеличение численности персонала вызывает последующую экономию или последующие расходы.

Остающиеся на одном и том же уровне расходы по содержанию персонала в бюджетах в долгосрочной перспективе могут быть достигнуты только в результате сокращения численности сотрудников. Если численность персонала должна оставаться без изменений, то начало для снижения расходов будет лежать в сфере социальных услуг, которые не предписаны в законодательном порядке или тарифным соглашением.

Существуют следующие методы снижения расходов по содержанию персонала:

1 Сокращение бюджета - наиболее простое средство управления расходами по содержанию персонала. Оно затрагивает как экономно работающие, так поступающие расточительно отделы. Сотрудники с более высоким уровнем отдачи вынуждены снижать его в ущерб организации,

если они в результате сокращения бюджета лишаются части своей необходимой свободы действий.

2 Стоимостный анализ накладных расходов позволяет достичь снижения издержек за счет сокращения услуг, которые не являются необходимыми. В центре этого метода находится экономия накладных расходов. Критически изучаются услуги отдельного подразделения и подвергаются оценке по соотношению расходов и эффективности. Слишком трудоемкие, ненужные или слишком дорогие услуги сокращаются, а новые внутрифирменные услуги создаются только после анализа расходов и эффективности в тесном сотрудничестве между поставщиками и пользователями услуг.

3 Принцип нулевого базисного бюджета направлен на повышение эффективности подразделений организации. Все функции анализируются, продумываются все альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. После анализа функций отделом, возможно произвести оптимизацию функций, и сократить численность дублирующихся функций, тем самым провести сокращение численности работающего персонала. Центральное место в этом занимают и расходы по содержанию персонала, т.е. использование этих издержек, ориентированное на производительность.

Рассмотрим, как возможно управлять кредиторской задолженности.

Управление кредиторской задолженностью может быть проведено при помощи двух основных вариантов: оптимизации кредиторской задолженности и минимизации кредиторской задолженности.

Оптимизация – поиск новых решений, с помощью которых кредиторская задолженность и ее изменение смогу оказывать на предприятие позитивное влияние (увеличение уставного капитала, увеличение резервного капитала и др.).

Минимизация – механизм управления кредиторской задолженностью, при котором существующая кредиторская задолженность сводится к ее уменьшению, вплоть до полного погашения [2].

Основные методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью заключаются в установлении с покупателями и поставщиками таких договорных отношений, которые обеспечивают своевременное и достаточное поступление средств, для осуществления платежей кредиторам, и ставят сроки и размеры платежей предприятия поставщикам, в зависимости от поступления денежных средств от покупателей. Осуществление такого управления предполагает наличие информации о реальном состоянии дебиторской и кредиторской задолженности и их оборачиваемости. При этом из балансовых остатков дебиторской и кредиторской задолженности надо исключать долгосрочную и просроченную задолженность.

При разработке политики платежей предприятие исходит из сравнения прибыли, дополнительно получаемой при смягчении условий платежей и, следовательно, росте объемов продаж, и потерь в связи с ростом дебиторской задолженности.

Консультационная группа "Воронов и Максимов" провела исследование среди российских предприятий, с целью определить какие методы в управлении дебиторской и кредиторской задолженностью используются российскими предприятиями. Исходя из результатов исследования, российские предприятия используют следующие методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью:

- расчет и анализ финансовых коэффициентов;
- планирование, контроль и анализ дебиторской задолженности;
- планирование и контроль общего объема оборотного капитала;
- контроль над кредиторской задолженностью, сопоставление величин дебиторской и кредиторской задолженности;

– планирование и контроль запасов сырья, материалов и готовой продукции на складах.

Таким образом, проведя анализ методов и инструментов повышения эффективности деятельности компаний, оптимальные методы для решения выявленных проблем ПАО «Ростелеком» представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Методы решения выявленных проблем ПАО «Ростелеком»

Выявленная проблема	Методы решения выявленных проблем
Рост себестоимости реализованной продукции	Сокращение среднесписочной численности персонала.
Крупные расходы по содержанию персонала	Оптимизация затрат на подбор персонала, снижение численности персонала.
Рост кредиторской задолженности	Реструктуризация кредиторской задолженности.

### **3.2 Разработка финансово-экономических мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия**

Проблему высокой себестоимости реализованной продукции можно решить таким такими методами:

- Введение нового модернизированного оборудования;
- Снижение затрат на закупку материалов и сырья;
- Сократить среднесписочную численность сотрудников.

Мы предлагаем ПАО «Ростелеком» сделать акцент на сокращение затрат на оплату труда, а именно сокращение численности персонала.

В структуре себестоимости ПАО «Ростелеком» (Таблица 11) значительный удельный вес (24,6 %) занимают расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды.

Рассмотрев детальную структуру численности (рис. 11), можно сделать вывод, что распределение по количеству работников составляет:

административно управленческий - 30%, научно-технический - 12%, производственный – 23% персонал и персонал по работе с клиентами - 27%.



Рисунок 11 – Структура численности ПАО «Ростелеком», %

Среднесписочная численность работников предприятия в 2015 г. составила 158900 человек.

Сократив численность сотрудников компании, компания не должна потерять качество оказываемых услуг и не потерять эффективность деятельности. Поэтому для того, чтобы сократить численность персонала нам необходимо повысить уровень квалификации и качество обслуживания.

Мы предлагаем внедрить систему «360 градусов» для оценки персонала.

Методику оценки персонала «360 градусов» (она же – «круговая оценка») начали активно применять на Западе в 90-е годы XX века. Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты, но это обязательно должны быть люди, которые реально видят рабочее поведение оцениваемого. Кроме того, сотрудника могут попросить оценить самого себя.

Данный вид оценки используется для улучшения внутренней коммуникации развития корпоративной культуры. Это взгляд на сотрудника с разных сторон. Информацию получают с помощью беседы с самим сотрудником, его непосредственным начальником, коллегами, подчинёнными, а в отдельных случаях и с клиентами оцениваемого. Данная оценка может проводиться для менеджеров среднего звена, руководителей команды, проекта и для сотрудников, работающих с внешними и внутренними клиентами. На основе результатов предоставляется развёрнутая обратная связь, которая основана на объективных данных и носит развивающий характер. Информация, полученная сотрудниками, позволяет оценить сильные стороны сотрудника, наметить зоны развития, улучшить внутреннюю коммуникацию в подразделении.

Процедура оценки «360 градусов» выделяется три основных этапа:

1 Разработка системы компетенций для оценки персонала по методу «360 градусов». Так как в процедуру оценки вовлечено большое количество сотрудников компании, очень важно создать простую и понятную систему компетенций, чтобы избежать ситуаций, когда одни и те же термины понимаются сотрудниками по-разному. Система компетенций разрабатывается, исходя из ценностей и целей компании.

Итогом данной части работ является анкета, предлагаемая для заполнения сотрудникам, где чаще всего встречается два вида оценочных структур:

1.1 Образцы поведения, степень соответствия которым сотрудники оценивают по 5-бальной.

Необходимо оценить работника относительно соблюдения им правил внутреннего трудового распорядка, проставляя оценку от 1 до 5, где 1 – слабое соответствие данного тезиса данному сотруднику, 5 – полное соответствие данного тезиса данному сотруднику.

1.2 Либо это уже проранжированные по 5-бальной шкале компетенции.

Также, на данном этапе может быть представлена таблица, где необходимо будет отметить наиболее характерные для сотрудника пункты.

- никогда не выступает с новыми предложениями, отвергает предложения других;
- в работе стремится придерживаться проверенных подходов, с осторожностью относится к новым идеям, реализует новые методы только под давлением руководства;
- с готовностью откликается на предложения руководства подумать о новых методах и технологиях;
- инициативно предлагает руководству новые подходы и решения;
- всегда имеет множество новых идей, использует каждую возможность для того, чтобы предложить новое решение;

2 Проведение оценки персонала. Анкеты предлагаются для заполнения сотрудникам, как в бланковом, так и в электронном виде.

Чтобы не было погрешностей, связанных с усталостью и ослаблением внимания, важно, чтобы время, необходимое для заполнения анкеты, не превышало 1.5-2 часа.

Если сотрудникам предстоит участвовать в оценке 360 градусов первый раз, необходимо провести краткое обучение по заполнению анкеты.

3 Анализ информации и предоставление обратной связи сотрудникам по итогам оценки. Собранная информация обрабатывается с помощью статистических методов и может быть представлена в виде таблиц.

Таблица 15 - Пример формы для оценки сотрудников по методу «360 градусов».

Ф.И.О. сотрудника	Ориентация на достижение цели			Лидерские навыки			Работа в команде		
	Самооценка (СО)	Руководитель (Р)	Подчиненный (П)	СО	Р	П	СО	Р	П
Работник 1	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Работник 2	3	4	5	3	4	4	4	4	5
Работник 3	5	3	3	5	4	3	5	3	2

Проводится анализ ответов по блокам оценки, выделение сильных и слабых сторон специалиста. Изучается расхождение оценок других людей с собственной самооценкой оцениваемого. Составляется отчет с рекомендациями по развитию.

Финальным этапом оценки является обеспечение обратной связи (в форме личной беседы со специалистом или электронной рассылки). Главное, чтобы человек, который стал объектом такого масштабного исследования, ознакомился с его результатами. Кроме того, оцениваемый должен иметь четкое представление о том, как и для чего, будут использоваться результаты оценки.

После обработки результатов необходимо сделать выводы, представить их руководству, и обеспечить сохранность результатов для дальнейшего использования.

Автоматизированные системы оценки по методу «360 градусов» используются в тех случаях, когда первостепенное значение имеет сбор количественных данных для сравнения сотрудников друг с другом по определенным параметрам (например, при формировании групп для обучения). Некоторые автоматизированные системы сами формируют рекомендации по обучению сотрудника, предлагают список литературы, электронные курсы, список тренингов. Подобные программы предлагаются несколькими компаниями, и стоят от нескольких сотен до нескольких десятков тысяч долларов.

Данная система оценки персонала позволит выявить сотрудников, которые активно участвуют в достижении целей компании и при этом добросовестно выполняют свои должностные обязанности и сотрудников, которые не проявляют инициативу и интерес к работе. Данную категорию работников имеет смысл сократить, тем самым сократить затраты на оплату труда.

Далее нами будет рассмотрена проблема крупных расходов на содержание персонала.

Мероприятие по внедрению системы оценки качества персонала «360 градусов» позволит нам оптимизировать численность сотрудников, путем сокращения. После проведения этого мероприятия, мы сможем сократить затраты на содержание персонала. Так как мы повысим эффективность работы ПАО «Ростелеком» мы не будем нуждаться в краткосрочной перспективе к подбору новых сотрудников, следовательно мы сократим затраты по подбору персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что данное мероприятие (сокращение численности сотрудников, путем внедрения системы оценки качества «360 градусов»), поможет компании решить сразу две проблемы:

- рост себестоимости продукции;
- крупные расходы по содержанию персонала.

Рассмотрим более подробно проблему роста кредиторской задолженности. Данная проблема будет решена с помощью реструктуризации кредиторской задолженности.

Реструктуризация - сложный процесс, в каждом конкретном случае её проведение зависит от тех обстоятельств, которые сложились в результате хозяйственной деятельности организации.

Эффективность реструктуризации кредиторской задолженности во многом зависит от реализации расчетной политики в отношениях с поставщиками, банками, заказчиками, налоговыми органами и другими организациями [2].

Методология реструктуризации задолженности организации, ккоторая проводится на стадиях предупреждения банкротства, финансового оздоровления и внешнего управления, может состоять из следующих этапов:

- 1 Определение и анализ состава кредиторской задолженности.
- 2 Выбор наиболее рациональных способов (методов, направлений) реструктуризации кредиторской задолженности организации.

3 Разработка плана погашения имеющихся и оплаты новых возникающих обязательств.

4 Подготовка соответствующей документации по соглашениям с кредиторами и их реализации [9].

Результатом реструктуризации долга может быть:

– увеличение настоящего срока возникшей задолженности по кредиту и возможное исчисление периода, при котором предусмотрено льготное погашение долга (например, если заемщик по кредитному договору на автомобиль, не может выплачивать оговоренную денежную сумму каждый месяц банку. В таком случае банк может пойти на увеличение срока кредитования, уменьшив при этом ежемесячную оплату и проценты по нему. Иногда, такой результат можно согласовать путем обращения в суд. И, заключив "мировое соглашение" о новых условиях с банком);

– составление и применение измененного таким образом графика по выплате имеющегося долга, что при этом течение срока на погашение задолженности не изменяется;

– документально оформленное соглашение, которое отражает снятие какой-то части долга, если происходит досрочное погашение задолженности;

– понижение процентной ставки и неустойки (например, если застройщик не произвел по договору долевого участия в строительстве ввод в эксплуатацию многоквартирного дома в сроки, указанные в этом договоре, то каждый дольщик имеет законное право на требование неустойки за перенос данных сроков. При этом застройщик, в качестве "мирового соглашения", может предложить всем дольщикам, которые имеют право на выплату неустойки за просрочку передачи квартиры, урегулировать спор в досудебном порядке. И выплатить денежную сумму, которая бы устроила каждого из них. Такая практика, не единична, ведь Вы же знаете, как у нас строят);

- рефинансирование долгового обязательства (подразумевает осуществление замены текущего долга на другое обязательство или возникновение новых обязательств);
- выкуп долга со скидкой;
- погашение долга посредством продажи активов;
- возможность замены имеющегося долга акциями, а также долями, которыми владеет должник [2].

Реструктуризация кредиторской задолженности ПАО «Ростелеком» подразумевает отсрочку срока погашения. Перенос сроков представляет собой рассрочку оплаты долга под некоторые проценты. Однако реструктуризация может быть сопряжена с установлением дополнительных гарантий кредитору, в частности обеспечительных мер.

Таким образом, мы разрабатываем срок погашения кредиторской задолженности с учетом отсрочки. Главным обоснованием и аргументом, для того, чтобы кредиторы пошли на это соглашение, является крупные проект строительства сетей в малонаселённых пунктах «проблема цифрового неравенства».

Развитие услуг широкополосного доступа в интернет (ШПД) в России – к 2018 году проникновение Интернета достигнет 80% против сегодняшних 46% [61].

Данный проект принесет компании приток новых абонентов, тем самым увеличит выручку.

К соглашению о реструктуризации предъявляются те же требования, что и к любым договорам между организациями: письменная форма, подписание уполномоченными лицами, удостоверение печатями сторон. Это сделка, которая подразумевает в первую очередь признание сторонами наличия задолженности и фиксирует ее размер. Соглашение должно содержать график оплаты долга (сумма - срок).

Соглашение о реструктуризации задолженности, свидетельствующее о признании долга, прерывает срок исковой давности

(ст. 203 ГК РФ). Изменение сроков погашения старых долгов лишает кредитора права взыскивать с должника проценты за пользование чужими денежными средствами (ст. 395 ГК РФ) за период после подписания соглашения, если задолженность погашается в соответствии с принятым графиком.

Долг компании перед поставщиком сетевого оборудования Linksys на конец 2015 года составил 22654723 тыс. руб., срок погашения заканчивается в 2016 году. Так как планируется приток абонентов, при строительстве новых сетей, в стратегии компании на 2016 год планируется рост выручки ПАО «Ростелеком» на 4% (к 2020 году рост выручки составит 17%), компании предлагается предложить поставщику Linksys продлить сроки погашения на 4 года, представив план погашения задолженности до 2020 года (Таблица 17).  
Таблица 17 – План погашения кредиторской задолженности с продлением срока до 2020 г.

	Сроки погашения					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Сумма обязательств перед поставщиком, тыс. руб.	22654723	20498467	16532593	12970268	8733727	4163852
Планируемая сумма выручки, тыс. руб.	283169510	294496290	306276142	318527188	331268276	344519007

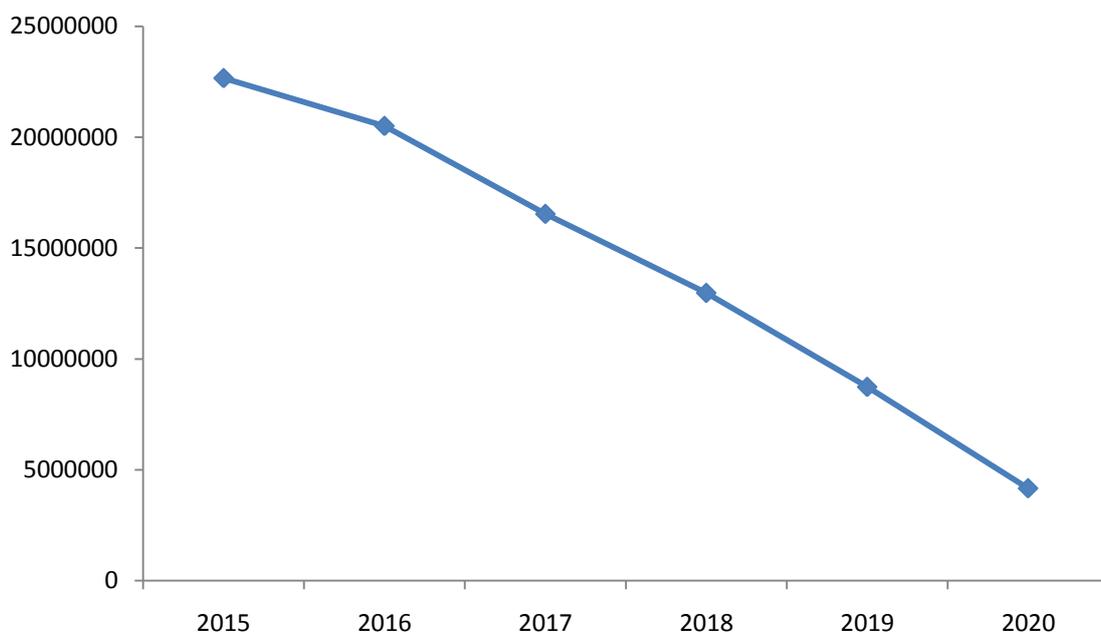


Рисунок 15 – Динамика погашения задолженности перед поставщиком Linksys 2015-2020 гг., тыс. руб.

Если должник нарушил срок, установленный для погашения очередной части задолженности, кредитор вправе потребовать досрочного возврата оставшейся суммы. В этом случае должник также несет ответственность за просрочку, с него могут взыскиваться проценты, предусмотренные ст. 395 ГК РФ.

Если соглашением о реструктуризации задолженности не предусмотрено внесения платы за предоставленную рассрочку платежа, никакие записи в бухгалтерском учете не производятся, как и изменения в определении на лотовых баз.

Для должника кредиторская задолженность, по которой были сдвинуты сроки погашения, не может быть признана внереализационным доходом на основании п. 18 ст. 250 НК РФ. В зависимости от квалификации выплачиваемых должнику сверх долга сумм они могут быть признаны в составе внереализационных расходов как неустойка (подп. 13 п. 1 ст. 265 НК РФ) либо проценты, уплачиваемые за рассрочку погашения задолженности.

Далее мы оценим эффективность предложенных мероприятий.

Эффективность деятельности предприятия - сложная социально-экономическая категория, представляется как многогранное, ёмкое понятие, которое отражает прежде всего результативность использования труда, овеществленного в средствах производства, и производительной силы живого труда.

Экономический эффект - это полезный результат, получаемый от осуществления производственной деятельности, внедрения какого-либо мероприятия, обычно измеряется в абсолютном выражении (рублях). Количественно эффект выражается в объёме продаж, а качественно - в приросте прибыли.[31]

Эффективность деятельности предприятия отражает как бы синтетический уровень успешности или неуспешности всей производственной и коммерческой политики предприятия и должна характеризовать различные стороны его деятельности. Поэтому, хотя в общем случае под эффективностью понимают отношение эффекта к затратам, для более полного анализа деятельности предприятия необходимо анализировать различные стороны его финансово-экономического положения с помощью системы экономических показателей.[31]

Процесс оценки эффективности деятельности предприятия сложен. Но от того, насколько правильно рассчитана эффективность, зависит успешность деятельности предприятия.

Оценка экономической эффективности разработанной системы должна быть в первую очередь связана с финансовыми выгодами от использования результатов оценки.

Рассмотрим эффективность мероприятия по внедрению системы оценки качества «360 градусов».

Для оценки персонала по методике «360 градусов», мы выберем совместную программу фирмы «1С» и группы компаний «Персонал Софт»

Программа ориентированная на средние и крупные коммерческие компании.

В данной программе реализуются следующие методики:

- оценка методом «360 градусов». в программу внесен готовый кластер из 54 компетенций;
- психодиагностика: в программе заложено 40 готовых тестов для всесторонней психологической оценки кандидатов и сотрудников;
- конструктор тестов знаний и навыков, поддерживающий 8 различных типов ответов;
- проектирование управленческих и проектных команд.

Стоимость данной конфигурации составит 34500 руб. на 10 клиентских лицензий. В поставку программы входит лицензия на 10 рабочих мест.

Данная программа будет находиться в отделе кадров. Для более рационального использования времени на тестирование, мы установим в каждое подразделение по 2 таких программы. У ПАО «Ростелеком» 79 филиалов. Таким образом, если мы установим в каждый филиал по 2 конфигурации «1С:Предприятие8. Оценка персонала» компания потратит 545100 руб.

Установка и проведение тестирования, будут требовать затрат на оплату работ программиста и работника отдела кадров, но так как установка конфигурации является разовой процедурой и работа с сотрудниками отдела кадров входит в их должностные обязанности, оплачиваться отдельно это не будет, а будет входить в заработную плату. Следовательно, при установке «1С:Предприятие8. Оценка персонала» компания понесет только затраты на покупку конфигурации, которые составят 545100 рублей.

Рассмотрим ожидаемые финансовые результаты от реализации проекта.

Одним из основных результатов реализации проекта является увеличение клиентского потока и рост производительности труда, а, следовательно, и прибыли компании. По оценкам экспертов повышение эффективности системы оценки персонала позволяет увеличить

производительность труда на 5-15%, следовательно, если объем реализации услуг компании в 2015 году составил 283169510 тыс. рублей, тогда при увеличении производительности труда на 5% выручка компании после внедрения системы оценки персонала «360 градусов» составит 297327985 тыс.руб.

Экономическая эффективность мероприятий (Е) рассчитывается как отношение прироста к затратам на мероприятия:

$$E = 6151162 \text{ тыс. руб.} / (545,1 + 1025181,5) \text{ тыс. руб.} = 3,9$$

В ходе разработки мероприятий мы выявил, что разработав мероприятие по сокращению численности работников ПАО «Ростелеком» компания сможет решить сразу две проблемы:

- снижение себестоимости реализованной продукции;
- крупные затраты на содержание персонала.

После проведения данного мероприятия мы выявим число сотрудников, которое может попасть под сокращение. Как показывает практика, после проведения данной оценки, 10% сотрудников любой компании, как правило, отлынивают от работы. Предположим, что численность персонала можно будет сократить на 10%.

Таблица 20 – Расчет результатов предложенного мероприятия

Показатель	2015	После проведения мероприятия	Отклонение (±)
Численность сотрудников, чел.	158900	143010	15890
Заработная плата в месяц, руб.	32258,7	32258,7	0
Затраты на оплату труда в год, тыс. руб.	61510962	55359800	6151162

Затраты на оплату труда в 2015 году составили 61510962 тыс. руб. В среднем заработная плата каждого сотрудника составляет 32258,7 руб. в месяц, если мы сократим численность сотрудников на 10%, она будет равна

143010 человек. Тогда затраты на оплату труда будут равны 55359800 тыс. руб. Таким образом, экономия составит 6151162 тыс. руб.

В таблице 21 представлена обобщающая оценка эффективности реструктуризации кредиторской задолженности.

Таблица 21 - Расчёт эффективности после проведения реструктуризации кредиторской задолженности, тыс. руб. [42]

Показатели	До внедрения, 2015 г.	После внедрения, 2020 г.	Изменения, (±)	
			абсолютные	относительные, %
Объём реализованной продукции	283169510	344519007	61249497	17,78
Себестоимость	250261546	244110384	6150770	-2,5
Затраты на 1 руб.РП	0,88	0,71	-0,17	-23,9
Прибыль от РП	33007964	100408623	67400660	67,1
Чистая прибыль	26406371,2	80326898,4	53920527,2	67,1
Рентабельность	105	329	224	68,1
Кредиторская задолженность	56154316	38697368	-17456948	-45,11

По прогнозу ПАО «Ростелеком» после строительства новых сетей к 2020 году число абонентов возрастет на 17%, тогда и объем реализованной продукции возрастет на 17%.

По данным таблицы 19 к 2020 году можно сказать, что реализовав данное мероприятие в ПАО «Ростелеком» его кредиторская задолженность снизится на 45%. Объем реализованной продукции увеличится на 17,7%; затраты на 1 рубль реализованной продукции снизятся и составят 0,71 рубля. Прибыль от реализованной продукции увеличится на 67400660 тыс. руб., а прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов составит 80326898,4 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время рынок телекоммуникационных услуг в Российской Федерации активно развивается. Для реализации услуг продолжают появляться новые технологии, вызывающие интерес со стороны предприятий и населения.

В 2015 году объем услуг связи всех видов деятельности оценивается на уровне 1723 млрд. руб..

На данный момент на рынке телекоммуникационных услуг существует 4 неизменных лидера: ПАО «Вымпелком», ОАО «МТС», ОАО «Мегафон», ПАО «Ростелеком».

В нашей работе мы рассматривали финансовую деятельность ПАО «Ростелеком».

Ростелеком является одной из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, которая присутствует во всех сегментах российского рынка услуг связи. Ростелеком ведет деятельность в телекоммуникационной отрасли с даты государственной регистрации 23 сентября 1993 года.

Сегодня Компания сфокусирована на предоставлении услуг связи в России и занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД достигло 11,2 млн., а платного ТВ - 8,0 млн. пользователей, из которых свыше 2,7 млн. «смотрят» уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

Нами был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, по результатам которого мы выявили следующие проблемы:

- рост себестоимости реализованной продукции;
- крупные расходы на содержание персонала;
- рост кредиторской задолженности.

По данным бухгалтерской отчетности, в предыдущем периоде был получен доход в размере 283169510 тыс. руб. Себестоимость реализованной

продукции составила 250261546 тыс. руб. Уровень себестоимости реализованной продукции, работ и услуг по отношению к выручке составил 88,38 %.

Таким образом, превышение величины доходов над себестоимостью продукции ПАО «Ростелеком» не слишком велико, что обусловлено высоким уровнем расходов на оплату труда.

В структуре себестоимости ПАО «Ростелеком» значительный удельный вес (24,6 %) занимают также расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды. Следовательно, анализируя состояние структуры себестоимости, необходимо уделить внимание фонду заработной платы (ФОТ).

Для решения этой проблемы нами было предложено внедрить систему оценки качества «360 градусов». Данная система оценки персонала позволит выявить сотрудников, которые активно участвуют в достижении целей компании и при этом добросовестно выполняют свои должностные обязанности и сотрудников, которые не проявляют инициативу и интерес к работе. Данную категорию работников имеет смысл сократить, тем самым сократить затраты на оплату труда.

Мероприятие по внедрению системы оценки качества персонала «360 градусов» позволит нам оптимизировать численность сотрудников, путем сокращения. После проведения этого мероприятия, мы сможем сократить затраты на содержание персонала. Так как мы повысим эффективность работы ПАО «Ростелеком» мы не будем нуждаться в краткосрочной перспективе к подбору новых сотрудников, следовательно мы сократим затраты по подбору персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что данное мероприятие (сокращение численности сотрудников, путем внедрения системы оценки качества «360 градусов»), поможет компании решить сразу две проблемы:

- рост себестоимости продукции;
- крупные расходы по содержанию персонала.

Также, было предложено мероприятие по реструктуризации кредиторской задолженности.

Реструктуризация кредиторской задолженности ПАО «Ростелеком» подразумевает отсрочку срока погашения. Перенос сроков представляет собой рассрочку оплаты долга под некоторые проценты. Мы разрабатывали план срока погашения кредиторской задолженности с учетом отсрочки. Главным обоснованием и аргументом, для того, чтобы кредиторы пошли на это соглашение, является крупный проект строительства сетей в малонаселённых пунктах «проблема цифрового неравенства».

Экономическая эффективность мероприятий «внедрение оценки качества «360 градусов»» составляет 3,9.

В ходе разработки мероприятий мы выявили, что разработав мероприятие по сокращению численности работников ПАО «Ростелеком» компания сможет решить сразу две проблемы:

- Снижение себестоимости реализованной продукции;
- Крупные затраты на содержание персонала.

Также, после проведения оценки качества работы сотрудников, мы пришли к выводу, что можно будет сократить численность ПАО «Ростелеком» на 10%. Тогда затраты на оплату труда будут равны 55359800 тыс. руб. и экономия составит 6151162 тыс. руб.

После проведения реструктуризации кредиторской задолженности, она снизится на 45%. Объём реализованной продукции увеличится на 17,7%; затраты на 1 рубль реализованной продукции снизятся и составят 0,71 рубля. Прибыль от реализованной продукции увеличится на 67400660 тыс. руб., а прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов составит 80326898,4 тыс. руб.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абрамов А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия в 2-х ч./ Абрамов А. Е. - М.: Экономика и финансы АКДИ, 1996.
- 2 Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы управления: стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / Под науч. ред. Г.А. Александрова. - М.: Альпина Паблишер, 2005. - 287 с.
- 3 Акулов В. Б. Финансовый менеджмент/ Акулов В. Б.: учеб. - М.: изд - во: Флинта, МПСИ, 2010. 573 с.
- 4 Алексеев, А.А.Определение удовлетворенности потребителей свойствами товара при выведении новых товаров на рынок или модернизации старых / А.А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России - 2005. - №7.
- 5 Баканов М.И./ Теория экономического анализа: учебник/ Баканов М.И., Шеремет А.Д. М.: Финансы и статистика, 2004. 412 с.
- 6 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: Учеб. для студентов эконом. спец. — 4-е изд., доп. и перераб/ Баканов, М.И., Шеремет, А.Д., — М.: Финансы и статистика, 2002. — 416 с.
- 7 Балабанов, И.Т., Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие / Балабанов, И.Т., М.: Финансы и статистика, 2005. 480 с.
- 8 Басовский,Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Басовский,Л.Е.,Басовская,Е.Н - М.: Инфра-М, 2006. - 368 с.
- 9 Белых Л.П. Реструктуризация предприятий./ Белых Л.П. - Москва.: ЮНИТИ, 2007.
- 10 Белых Л.П. Реструктуризация предприятий/ Белых Л.П - Москва.: ЮНИТИ, 2007.
- 11 Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: Учеб. пособ. для вузов./ Белых Л.П., Федотова М.А. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 399 с.

12 Беляева И.Ю. Слияние в российской экономике и проблемы корпоративного управления. / Беляева И.Ю. /Бизнес академия. - 2003 - №12 - С. 2-10

13 Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ/ Бочаров В.В. – СПб.: Питер, 2005.

14 Бочаров В.В. Современный финансовый менеджмент/ Бочаров В.В. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

15 Бухгалтерская отчетность и налогообложение в 2000 году.Сборник ИНСЭИ.Выпуск 1.-СПб; Изд-во СПбГУЭФ, 2000 г.

16Быковский Н. В. Технологии финансового менеджмента: учеб. пособие / Быковский Н.В, Н.В. Мартынова Л.В. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2011. – Ч. 1. –80 с.

17Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология/ Вартанов А.С. – М.: Финансы и статистика, 1991.

18Васильева З.А. Финансовый менеджмент. Методические указания к курсовой работе. Учебно-методическое пособие/ Васильева З.А. Говорина О.В. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. – 24 с.

19 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент/ Виханский О.С., Наумов А.И.. – М.: Гардарика, 1998. – 528 с.

20 Владимирова И.Г. Слияния и поглощения: характеристика современной волны. / Владимирова И.Г. /Менеджмент в России и за рубежом. №1,2002

21 Галькович Р.С. Основы менеджмента/ Галькович Р.С., Набоков В.И – М.: ИНФРА-М, 1998.

22 Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. Серия "Бухгалтеру и аудиторю". Издание 1-е./ Гиляровская, Л.Т., Вехорева, А.А., Санкт-Петербург: Питер, 2004, 256 с.

23 Говорина О.В. Финансовый менеджмент. Учебное пособие: для студентов экономических специальностей / Говорина О.В. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012

24 Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации/ Голубкова Е.Н. - М.: Финпресс, 2011

25 Горфинкель В.Я. Экономика предприятия./ Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. М.: Экономическое образование, 2003. 184 с.

26 Греков А.С. «Методологические особенности и основные принципы выявления резервов повышения эффективности деятельности предприятий, обоснование их величины», Журнал депонированных рукописей №9 сентябрь/ Греков А.С - 2002.

27 Грищенко, О.В., Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие./ Грищенко, О.В. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000 г. 112с.

28 Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд., доп./ Грузинов В.П, Грибов В.Д – М.: Финансы и статистика, 2002.

29 Дистанционный консалтинг. Портал дистанционного консультирования предпринимателей [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.dist-cons.ru/>

30 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности.:учебник/ Донцова Л.В., Никифорова Н.А. - М.: Дело и Сервис, 2010 - 144 с.

31 Дубоносова А.Н. Снижение себестоимости продукции как фактор улучшения финансового состояния предприятия/ Дубоносова А.Н.// Справочник экономиста [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.profiz.ru/se/7\\_2014/fin\\_sostojanije/](http://www.profiz.ru/se/7_2014/fin_sostojanije/)

32 Ефанов А. В. Диссертация «Развитие телекоммуникационного рынка и проблемы совершенствования его регулирования в России», Москва, 2008

33 Жарковская Е.П. Антикризисное управление. Учебник/ Е. П Жарковская, Б.Е. Бродский. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Омега-Л, 2006.

34 Жиделева В.В. Экономика предприятия: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. И доп./ Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. М.: ИНФРА-М, 2009. 133 с.

35 Захаров, В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для ВУЗов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) / В.Я. Захаров, А. О. Блинов, Д.В. Хавин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.

36 Ковалев В.В./ Анализ хозяйственной деятельности предприятия//Учебник./ Ковалев В.В., Волкова О.Н. М.: «ПРОСПЕКТ», 2000.

37 Кононов А.И. Оценка при реструктуризации предприятий [Электронный ресурс], журнал «Интерэкспертиза», №8, 2009 г. - Режим доступа:<http://www.interexpertiza.ru/service/valuation/situations/reorganisation/>

38 Легезо Д. «Ростелеком» выбрал поставщиков оборудования для ШПД. Почти половину денег получают российские разработчики/ Легезо Д. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.cnews.ru/news/top/rostelekom\\_vybral\\_postavshchikov\\_oborudovaniya](http://www.cnews.ru/news/top/rostelekom_vybral_postavshchikov_oborudovaniya)

39 Любушин, Н.П., Лещева, В.Б., Дьякова, В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Под ред. проф. Н.П.Любушина., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 г., - 471 с.

40 Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов./ Мазур И.И., Шапиро В.Д. - М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2005. - 456 с.

41 Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация российских предприятий и компаний: обобщение опыта управления проектами. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [http://www.ptpu.ru/issues/3\\_99/21\\_3\\_99.htm](http://www.ptpu.ru/issues/3_99/21_3_99.htm)

42 Моисеева Н.В. Планирование процесса финансового оздоровления предприятия // Финансовый анализ/ Моисеева Н.В. - 2006, №6. - С. 6-11.

43 Моисеева Н.В. Планирование процесса финансового оздоровления предприятия // Финансовый анализ/ Моисеева Н.В, 2006, № 6. - С.6-11.

44 Негашев Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка: Учебное пособие. / Негашев Е.В. - М.: Высшая школа, 1997.

45 Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/>

46 Официальный сайт ПАО «Вымпелком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.beeline.ru/customers/products/>

47 Официальный сайт ОАО «МТС» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mts.ru/>

48 Официальный сайт ОАО «Мегафон» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kras.megafon.ru/corporate/>

49 Парфенов, Б.В., Состояние телефонных сетей общего пользования / Парфенов, Б.В. // Информ Курьер Связь - 2005. - №6.

50 Пласкова Н. С. Экономический анализ: учеб. 3-е изд., перераб. и доп./ Пласкова Н. С. – М.: Эксмо, 2010. 704 с.

51 Презентация ПАО «Ростелеком» для инвесторов апрель 2016 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.rostelecom.ru/ir/results\\_and\\_presentations/strategy/12%20Dec%202013\\_Strategy%20Update\\_RU.pdf](http://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/strategy/12%20Dec%202013_Strategy%20Update_RU.pdf)

52 Презентация «Завершение первого этапа реорганизации ПАО «Ростелеком»» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.rostelecom.ru/ir/reorganization/firststage/Rostelecom\\_Reorganization\\_eng\\_FINAL.pdf](http://www.rostelecom.ru/ir/reorganization/firststage/Rostelecom_Reorganization_eng_FINAL.pdf)

53 Прогноз деятельности ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.rostelecom.ru/ir/results\\_and\\_presentations/strategy/12%20Dec%202013\\_Strategy%20Update\\_RU.pdf](http://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/strategy/12%20Dec%202013_Strategy%20Update_RU.pdf)

54 Пятов М.Л. Относительность оценки показателей бухгалтерской отчетности / Бухгалтерский учет./ Пятов М.Л - 2000. № 6.

55 РБК. Журнал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/magazine/>

56 Резникова Н.П. Менеджмент в телекоммуникациях. / Резникова Н.П., Демина Е.В. - М.: МТУСИ, 2002. – 87 с.

57 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Савицкая Г.В. - . Минск: Тетра Систем, 2005. 688 с.

58 Скоун Т. Управленческий учет/ Скоун Т. -М.: Изд-во ЮНИТИ, 1997.

59 Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник 5-е изд., перераб.и доп./ Стоянова Е.С. – М.: изд-во «Перспектива», 2011. – 656 с.

60 Стратегия развития ПАО Ростелеком 2013 год [Электронный ресурс] – Режим доступа:[http://www.rostelecom.ru/ir/results\\_and\\_presentations/strategy/12%20Dec%202013\\_Strategy%20Update\\_RU.pdf](http://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/strategy/12%20Dec%202013_Strategy%20Update_RU.pdf)

61 Стратегия развития ПАО Ростелеком 2015 год [Электронный ресурс] – Режим доступа:[http://www.rostelecom.ru/ir/results\\_and\\_presentations/cmd/2015/20151207\\_CMD\\_FINAL.pdf](http://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/cmd/2015/20151207_CMD_FINAL.pdf)

62 Студопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://studopedia.net/3\\_49829\\_effekt-finansovogo-richaga.html](http://studopedia.net/3_49829_effekt-finansovogo-richaga.html)

63 Тагирова О. А. Анализ деловой активности предприятия // Финансовый менеджмент/ Тагирова О. А. - 2011. № 5. С. 21-28.

64 Телекоммуникации. Медиа. Технологии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://tmt-consulting.ru/>

65 Уткин Э.А. Финансовый менеджмент. Учебник для вузов./ Уткин Э.А. – М.: Зерцало, 1998.

66 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление./ Фатхутдинов Р.А. - М.: ИНФРА-М.-2000.

67 Финансовая отчетность ПАО «Ростелеком» в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета за 2015 год [Электронный

ресурс] – Режим доступа:  
[http://www.rostelecom.ru/upload/iblock/971/RAS\\_2015\\_rus.pdf](http://www.rostelecom.ru/upload/iblock/971/RAS_2015_rus.pdf)

68 Финансовая отчетность ПАО «Ростелеком» в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета за 2014 год [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
[http://www.rostelecom.ru/upload/iblock/971/RAS\\_2014\\_rus.pdf](http://www.rostelecom.ru/upload/iblock/971/RAS_2014_rus.pdf)

69 Чечевицина С.А.. Анализ финансовой деятельности / С.А. Чечевицина М.: ИНФРА-М – НОРМА - 2003.г.

70 Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски/ Шапкин А.С. – М.: ИТК «Дашков и К», 2005.

71 Шишкин А.К. «Бухгалтерский учет и финансовый анализ на коммерческих предприятиях» ИНФРА/ Шишкин А.К., С.С. Вартамян, В.А. Микрюков -М - 1998.

72 Щенков С.А. Бухгалтерский баланс промышленного предприятия. / Щенков С.А. - М: Госфиниздат, 1963.

73 J'son & Partners Consulting Высокоскоростные тарифные планы российских и зарубежных операторов ШПД. Перспективы скоростей 1 Гбит/с [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
[http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/vysokoskorostnye-tarifnye-plany-rossiyskih-i-zarubejnyh-operatorov-shpd-perspektivy-skorostey-1-gbits-20160328034818](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/vysokoskorostnye-tarifnye-plany-rossiyskih-i-zarubejnyh-operatorov-shpd-perspektivy-skorostey-1-gbits-20160328034818)

74 J'son & Partners Consulting Основные показатели рынка фиксированного ШПД в России. Прогноз развития до 2025 года [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
[http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/osnovnye-pokazатели-rynka-fiksirovannogo-shpd-v-rossii-prognoz-razvitiya-do-2025-goda-20160203113313](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/osnovnye-pokazатели-rynka-fiksirovannogo-shpd-v-rossii-prognoz-razvitiya-do-2025-goda-20160203113313)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком» за 2014 и 2015 года

Название показателя	Способ расчета	Вычисления		Характеристика
		2014	2015	
1) Коэффициент финансовой независимости ( $K_{\text{фн}}$ )	$K_{\text{фн}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}$	0,48	0,49	Рекомендуемое значение показателя – выше 0,5. Данные значения меньше 0,5 значит в 2014 и 2015 году предприятие финансово зависимо от внешних источников.
2) Коэффициент задолженности ( $K_3$ )	$K_3 = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}$	1,09	1,03	Значение соотношения должно быть меньше 0,67. Так как в примере значение превышено, что означает зависимость от внешних источников финансирования
3) Коэффициент самофинансирования ( $K_{\text{сф}}$ )	$K_{\text{сф}} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗК}}$	0,91	0,96	Рекомендуемое значение 1 или выше. Данные расчеты в 2015 году меньше рекомендуемого значения, что не позволяет предприятию покрывать заемные средства собственным капиталом
4) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_o$ )	$K_o = \frac{\text{СОС}}{\text{ОА}}$	-2,57	-3,8	Рекомендуемое значение показателя $\geq 0,1$ (или 10%). Значение показателя ниже, значит у предприятия недостаточно возможности для проведения независимой финансовой политики.
5) Коэффициент маневренности ( $K_m$ )	$K_m = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}}$	-0,71	-0,82	Рекомендуемое значение 0,2-0,5.
6) Коэффициент финансовой напряженности ( $K_{\text{ф.напр.}}$ )	$K_{\text{ф.напр.}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВБ}}$	0,52	0,51	Коэффициент финансовой напряженности характеризует долю заемных средств в валюте баланса заемщика. Рекомендуемое значение не более 0,5. За анализируемый период времени данный коэффициент составляет 0,51, что говорит о зависимости предприятия от внешних финансовых источников.
7) Коэффициент соотношения мобильных и мобилизованных активов ( $K_c$ )	$K_c = \frac{\text{ОА}}{\text{ВОА}}$	0,15	0,12	С каждым годом этот показатель уменьшается, а значит в 2015 году меньше средств авансируются в оборотные активы.
8) Коэффициент имущества производственного значения ( $K_{\text{ипн}}$ )	$K_{\text{ипн}} = \frac{\text{ВОА} + 3}{\text{А}}$	0,87	0,9	$K_{\text{ипн}} \geq 0,5$ . При снижении показателя ниже чем 0,5, необходимо привлечение заемных средств для пополнения имущества. Рассматривая динамику можно сказать, что значение приближается к нормальному.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Классификация активов и пассивов ПАО «Ростелеком»

АКТИВ	Источник информации	На начало года	На конец года	ПАССИВ	Источник информации	На начало года	на конец года
Наиболее ликвидные активы (А1)	Ф№1, строка1240 +строка1250	17830149	10902612	Наиболее срочные обязательства (П1)	Ф№1, строка 1520	54444567	56154316
Быстро реализуемые активы (А2)	Ф№1, строка1230	49899949	44999436	Краткосрочные пассивы (П2)	Ф№1, строка 1510+1550	53667700	60789934
Медленно реализуемые активы (А3)	Ф№1, строка1210 +строка 1220+строка1260	4235511	4475045	Долгосрочные пассивы (П3)	Ф№1, строка 1410	13885800 6	12854324 9
Трудно реализуемые активы (А4)	Ф№1, строка 1100	47709026 7	50944340 2	Постоянные пассивы (П4)	Ф№1, строка 1300+1530+1540	27329907 7	29185611 6

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Расчет показателей рентабельности ПАО «Ростелеком»

Наименование показателя	Источник информации	Прошлый год (2014 г)	Отчетный год (2015)
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	Ф№2, строка 2200	41500335	32907964
Выручка, тыс. руб.	Ф№2, строка 2110	290205425	283169510
Средние инвестиции тыс. руб.	Ф№1, (Ин+Ик)/2	418689865	535506316
Прибыль до налогообложения (бухгалтерская), тыс. руб.	Ф№2, строка 2300	35809472	25590574
Чистая прибыль, тыс. руб.	Ф№2, строка 2400	29273982	21564512
Средние основные средства, тыс. руб.	Ф№1, (Осн+Оск)/2	326016752	316743452
Средняя стоимость активов, тыс. руб.	Ф№1, (Ан+Ак)/2	541907450	559438186
Средняя стоимость запасов, тыс. руб.	Ф№1 (Зн+Зк)/2	2589447	3291047,5
Средние внеоборотные активы тыс.руб.	Ф№1, (ВОАн+ВОАк)/2	435962110	493266834
Средние оборотные активы тыс.руб.	Ф№1, (Оан+Оак)/2	90945339,5	66171351
Средняя стоимость собственного капитала, тыс.руб.	Ф№1, (Ссн+Сск)/2	249643918	271004658
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	Ф№2, строка 2120	248705090	250261546
Средний чистый оборотный капитал, тыс. руб.	Ф№1, (ЧОКн+ЧОКк)/2	-108198442	-11559794
Рентабельность реализованной продукции, %	$P_{рп} = \text{Пр} * 100 / \text{Срп}$	16,69	13,15
Рентабельность производства, %	$P_{п} = \text{БП} * 100 / (\text{срОС} + \text{срЗ})$	10,90	8,00
Рентабельность совокупных активов, %	$P_{а} = \text{БП} * 100 / \text{срА}$	6,61	4,57
Рентабельность внеоборотных активов, %	$P_{воа} = \text{БП} * 100 / \text{срВОА}$	8,21	5,19
Рентабельность оборотных активов	$P_{оа} = \text{БП} * 100 / \text{срОА}$	39,37	38,67
Рентабельность чистого оборотного капитала, %	$P_{чок} = \text{БП} * 100 / \text{срЧОК}$	-33,10	-221,38
Рентабельность собственного капитала, %	$P_{ск} = \text{ЧП} * 100 / \text{срСК}$	11,73	7,96
Рентабельность инвестиций, %	$P_{и} = \text{ЧП} * 100 / \text{срИ}$	6,99	4,03
Рентабельность продаж, %	$P_{продаж} = \text{БП} * 100 / \text{В}$	12,34	9,04

# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Бухгалтерский баланс

### Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2015 г.  
 Организация ПАО «Ростелеком»  
 Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности Деятельность в области электросвязи

Организационно-правовая форма / форма собственности Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности

Единица измерения: тыс. руб.  
 Адрес: 191002, Санкт-Петербург, ул. Достоевского, д.15

Коды	
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31/12/2015
по ОКПО	17514186
ИНН	7707049388
по ОКВЭД	64.20
по ОКОПФ/ОКФС	12247/41
по ОКЕИ	384

Показатели	АКТИВ	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5.1. ПЗ	Нематериальные активы	1110	1 095 233	99 892	123 190
	Результаты исследований и разработок	1120	1 134 205	1 191 328	1 001 975
5.2. ПЗ	Основные средства	1150	319 851 370	313 635 534	338 397 970
	в том числе:				
	основные средства в эксплуатации	1151	291 028 470	289 461 697	298 193 376
	капитальные вложения	1152	28 822 900	24 173 837	40 204 594
5.3. ПЗ	Доходные вложения в материальные ценности	1160	11 055 472	9 059 803	13 288 301
5.4. ПЗ	Финансовые вложения	1170	151 390 086	128 389 078	42 720 594
	в том числе:				
	инвестиции		140 918 289	126 937 186	36 019 890
	инвестиции в дочерние общества	1171	89 400 957	77 262 880	35 949 487
	инвестиции в зависимые общества	1172	51 491 302	49 659 549	37 016
	инвестиции в другие организации	1173	26 030	14 757	33 387
	прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	10 471 797	1 451 892	6 700 704
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
5.5. ПЗ	Прочие внеоборотные активы	1190	24 917 036	24 714 632	29 301 924
	в том числе:				
	ненеклотиельные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	19 797 006	20 694 832	25 019 750
	дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	3 765 258	2 802 634	2 855 480
	прочее	1193	1 354 772	1 217 166	1 426 694
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>509 443 402</b>	<b>477 090 267</b>	<b>424 833 954</b>

Продолжение приложения Г

Форма 0710001 с.2

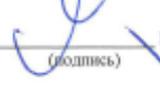
Пояснения	АКТИВ	Код строки	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5.6. ПЗ	Запасы	1210	3 502 941	3 079 154	2 099 740
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	1 347 833	1 545 543	1 591 740
	затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-	-	-
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	2 141 761	1 520 969	494 652
	прочие запасы и затраты	1214	13 347	12 642	13 348
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	399 130	577 002	399 987
	Дебиторская задолженность	1230	44 999 436	49 899 949	47 220 217
	в том числе:				
5.7. ПЗ	покупатели и заказчики	1231	33 061 763	34 575 253	29 220 541
5.8. ПЗ	авансы выданные	1232	781 785	821 853	1 455 071
5.8. ПЗ	прочие дебиторы	1233	11 155 888	14 502 843	16 544 605
5.4. ПЗ	Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	7 480 509	2 276 810	54 689 274
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 422 103	15 553 339	4 974 048
	в том числе:				
	касса	1251	2 642	26 776	27 142
	расчетные счета	1252	647 209	14 875 902	4 247 876
	валютные счета	1253	469 783	339 279	384 518
	прочие денежные средства	1254	81 333	184 576	313 567
	денежные эквиваленты	1255	2 221 136	126 806	945
5.9. ПЗ	Прочие оборотные активы	1260	572 974	579 355	541 804
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>60 377 093</b>	<b>71 965 609</b>	<b>109 925 070</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>569 820 495</b>	<b>549 055 876</b>	<b>534 759 024</b>

# Окончание приложения Г

Форма 0710001 с.3

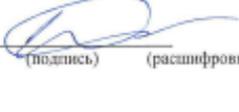
Пояснения	ПАССИВ	Код строки	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
5.10. ПЗ	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 961	7 280	7 280
5.11. ПЗ	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(11 649)	(23 282 028)	(30 308 022)
5.12. ПЗ	Переоценка внеоборотных активов	1340	3 188 475	3 549 684	3 820 222
5.12. ПЗ	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	129 908 747	129 931 395	129 930 750
	Резервный капитал	1360	1 044	364	364
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	146 812 185	151 896 859	133 733 687
	Итого по разделу III	1300	279 905 763	262 103 554	237 184 281
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5.14. ПЗ	Заемные средства	1410	128 543 249	138 858 006	184 994 830
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	93 089 258	102 636 070	147 661 966
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	35 453 991	36 221 936	37 332 864
5.15. ПЗ	Отложенные налоговые обязательства	1420	27 675 718	26 046 394	24 855 212
	Оценочные обязательства	1430	552 146	532 076	-
5.16. ПЗ	Прочие обязательства	1450	4 240 016	2 208 056	4 075 922
	Итого по разделу IV	1400	161 011 129	167 644 532	213 925 964
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5.14. ПЗ	Заемные средства	1510	60 789 934	53 667 700	24 088 873
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	43 871 962	36 264 377	18 091 959
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	16 917 972	17 403 323	5 996 914
5.17. ПЗ	Кредиторская задолженность	1520	56 154 316	54 444 567	49 512 160
	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	40 111 671	33 772 283	30 927 671
	авансы полученные	1522	6 592 072	7 149 585	7 594 255
	задолженность перед персоналом организации	1523	15 782	12 301	18 062
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	1 197 222	1 107 135	991 954
	задолженность перед бюджетом	1525	4 793 918	6 969 231	4 749 081
	прочие кредиторы	1526	3 443 651	5 434 032	5 231 137
5.18. ПЗ	Доходы будущих периодов	1530	475 060	539 392	627 479
5.19. ПЗ	Оценочные обязательства	1540	11 484 293	10 656 131	9 420 267
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	128 903 603	119 307 790	83 648 779
	<b>БАЛАНС</b>	1700	569 820 495	549 055 876	534 759 024

Президент

  
(подпись)

Калугин С.Б.  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

  
(подпись)

Пересветов Д.Ю.  
(расшифровка подписи)

" 11 " марта 2016 г.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Отчет о финансовых результатах

#### Отчет о финансовых результатах

за	2015 год	Дата (число, месяц, год)	Коды
Организция	ПАО «Ростелеком»	Форма по ОКУД	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	17514186
Вид деятельности	Деятельность в области электросвязи	ИНН	7707049388
Организационно-правовая форма / форма собственности	Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	по ОКВЭД	64.20
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКОПФ/ОКФС	12247/41
		по ОКЕН	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2015 год	За 2014 год
1	2	3	4	5
6.1. ПЗ	Выручка	2110	283 169 510	290 205 425
	в том числе от продажи услуг связи	2111	258 527 529	264 955 187
6.2. ПЗ	Себестоимость продаж	2120	(250 261 546)	(248 705 090)
	в том числе услуг связи	2121	(233 580 843)	(232 572 567)
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>32 907 964</b>	<b>41 500 335</b>
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>32 907 964</b>	<b>41 500 335</b>
6.3.1. ПЗ	Доходы от участия в других организациях	2310	318 900	7 438 976
6.3.1. ПЗ	Проценты к получению	2320	2 526 726	1 672 199
6.3.2. ПЗ	Проценты к уплате	2330	(15 582 622)	(14 015 425)
6.3.1. ПЗ	Прочие доходы	2340	21 125 063	29 850 528
	в том числе: финансовое обеспечение (возмещение убытков), связанное с оказанием универсальных услуг связи	2341	13 333 456	10 700 958
6.3.2. ПЗ	Прочие расходы	2350	(15 705 457)	(30 637 141)
	в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-	(299)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>25 590 574</b>	<b>35 809 472</b>
6.4. ПЗ	Текущий налог на прибыль	2410	(4 898 788)	(6 648 687)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства / (активы)	2421	(1 012 314)	(657 390)
6.4. ПЗ	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 629 324)	(2 598 070)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
6.4. ПЗ	Прочее	2460	2 502 050	2 711 267
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>21 564 512</b>	<b>29 273 982</b>

# Окончание приложения Д

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2015 год	За 2014 год
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	361 209	270 538
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(17 643 635)	(2 708 993)
	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>4 282 086</b>	<b>26 835 527</b>
6.5. ПЗ	Справочно	2900	7,8097	11,0322
	Базовая прибыль (убыток) на акцию			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	7,8097	11,0322

Президент  Калугин С.Б.  
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер  Пересветов Д.Ю.  
(подпись) (расшифровка подписи)

" 11 " марта 2016 г.

