

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: «Управление реализацией финансовой стратегии в телекоммуникационной компании» (на примере Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»)

наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Тюрин Д.И.

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления)

Профиль (направленность) «Менеджмент организации»

(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-№141109- 2018 Группа Мен-42

(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год)

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Джевицкая Е.С.

(подпись)

(уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу _____ Тюрина Дмитрия Игоревича
на тему: «Управление реализацией финансовой стратегии в телекоммуникационной компании (на примере Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»)»

Структурно данная выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов и посвящена изучению значимости использования наиболее эффективных методов управления финансовой стратегией в телекоммуникационной компании для ее нормального функционирования и повышения ее конкурентоспособности, а также необходимостью рассмотрения элементов управления финансовой стратегией компании в современной системе менеджмента.

В первом разделе раскрыты основные теоретические аспекты сущности и принципы реализации финансовой стратегии организации, определены ее роль и место в современной системе менеджмента, а также разработана методика исследования.

Второй раздел посвящен оценке финансовых показателей деятельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» и анализу динамики и эффективности филиала.

В третьем разделе работы разработаны, предложены и обоснованы мероприятия и рекомендации по совершенствованию системы управления финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком», а также определен экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Полученные результаты бакалаврской работы могут быть использованы как управленческими кадрами ПАО «Ростелеком» для оптимизации эффективности деятельности организации, так и другими современными организациями в этих целях, а также студентами, преподавателями и научными сотрудниками для проведения исследований и более углубленного изучения систем управления финансовой стратегией в телекоммуникационных компаниях.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ.....	10
1.1. Сущность, цели, задачи финансовой стратегии и ее роль в деятельности организации	10
1.2. Финансовая стратегия: современные принципы функционирования, классификации, этапы и механизмы формирования.....	18
1.3. Методика проведения исследования управления реализацией финансовой стратегии в организации	25
II. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ПЕНЗЕНСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	34
2.1. Анализ организационной структуры и основных финансово- экономических показателей деятельности компании	34
2.2. Оценка финансового состояния организации	42
2.3. Анализ финансовых показателей динамики стратегического развития организации	52
III. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» ...	64
3.1. Модель процесса реализации финансовой стратегии компании	64
3.2. Система управления реализацией финансовой стратегии компании.....	70
3.3. Экономический эффект от разработанных и предложенных рекомендаций по повышению эффективности механизмов реализации финансовой стратегии компании	79
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	96
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2011	105

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2011	108
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2012.....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ 4: Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2012	113
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2013.....	115
ПРИЛОЖЕНИЕ 6: Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2013	118
ПРИЛОЖЕНИЕ 7 ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2014.....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ 8: Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2014	123
ПРИЛОЖЕНИЕ 9 ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2015.....	125
ПРИЛОЖЕНИЕ 10: Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2015	128
ПРИЛОЖЕНИЕ 11 ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2016.....	130
ПРИЛОЖЕНИЕ 12: Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на 31.12.2016	133
ПРИЛОЖЕНИЕ 13: Профессиональное резюме	135
ПРИЛОЖЕНИЕ 14: Эссе о готовности к самостоятельной практической деятельности	136

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических реалиях финансовая стратегия любой компании играет основную роль в обеспечении ведения эффективной финансовой деятельности, так как она имеет прямое влияние на ее основные сферы функционирования.

На сегодняшний день все большее число организаций осознает необходимость в сознательном и стратегическом управлении финансовой деятельностью на основе научной методологии предвидения ее векторов развития и адаптации к изменяющимся условиям внешней финансовой среды. Эффективным инструментом стратегического управления финансовой деятельности компании является финансовая стратегия.

Актуальность разработки гибкой финансовой стратегии компании определяется рядом условий, важнейшими из которых являются интенсивность изменений факторов внешней финансовой среды, темпы технологического прогресса, частые колебания конъюнктуры финансового рынка, непостоянство экономической и политической ситуации на мировой арене. Данные условия не позволяют эффективно управлять финансами компании, опираясь лишь на ранее накопленный опыт и традиционные методы финансового менеджмента. В подобных условиях отсутствие разработанной финансовой стратегии, которая была бы адаптирована к возможным изменениям факторов внешней среды, может привести к возникновению негативных факторов и снижению эффективности финансовой деятельности в целом.

Рынок телекоммуникационных услуг ежегодно претерпевает множество изменений, что заставляет российские телекоммуникационные компании быть гибкими и подстраиваться под актуальные требования внешней среды, и, вследствие корректировать ориентиры внутренней среды. Рыночные отношения данной сферы формируются за счёт увеличения и усиления конкуренции, технологических изменений, активного внедрения телеком-инноваций, постоянного дополнения и изменение налогового законодательства, изменения

процентных ставок, курсов валют, акций и т.д. Данные факторы поднимают и актуализируют такие вопросы как:

1) какой стратегии следует придерживаться в сегодняшних условиях и какую стратегию выбрать для эффективного функционирования на рынке телекоммуникационных услуг?

2) каким образом максимально эффективно и рационально организовать финансовую деятельность компании?

3) какие механизмы финансового менеджмента увеличат эффективность использования имеющихся ресурсов и помогут привлечь новые?

Вопросов управления реализацией финансовой стратегии на самом деле гораздо больше, но всё же объективный финансовый анализ не только даёт ответы на эти вопросы, но и подсказывает, какие управленческие ориентиры нужно выбрать, чтобы их решить. На основании анализа выявляются наиболее эффективные способы распределения финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Проблема выбора эффективных и наиболее подходящих финансовых ориентиров телекоммуникационной компанией для мобильного и оперативного подстраивания под влияние факторов рыночной среды имеет исключительное значение в современном финансовом менеджменте телеком-организаций. Основное внимание при изучении данной проблемы отводится оценке текущего состояния субъекта хозяйственной деятельности. Приоритетными в этом направлении исследований являются обоснованный прогноз направлений развития организации, выработка конкретных рекомендаций для недопущения возможных ошибок и просчетов и констатирование фактического состояния дел.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена повышенной значимостью использования наиболее эффективных методов управления финансовой стратегией в телекоммуникационной компании для ее нормального функционирования и повышения ее конкурентоспособности, а также необходимостью рассмотрения элементов управления финансовой стратегией компании в современной системе менеджмента.

Роль и место финансовой стратегии в функционировании компании довольно неоднозначны. Это связано с тем, что из-за ее многогранности довольно сложно сформировать четкие представления и дать конкретное определение ее сущности и влиянию, так как даже при небольшом изменении угла зрения на стратегию, ее качественные аспекты могут существенно измениться. Данной тематике посвятили свои работы такие исследователи как И.А. Бланк¹, А.Л. Загорский², С. Брег³, Н.Г. Горицкая⁴, Н.Б. Ермасова⁵, А.М. Ковалева⁶ и ряд других современников.

Цель выпускной квалификационной работы – выявить наиболее эффективные механизмы управления реализацией финансовой стратегии телекоммуникационной компании на основе анализа динамики показателей финансового состояния Пензенского филиала ПАО «Ростелеком».

Гипотеза исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по внедрению механизмов реализации финансовой стратегии позволят организации стабильно развиваться.

Для решения данной цели решены следующие задачи:

1. Определены теоретические аспекты сущности финансовой стратегии, ее цель, задачи и роль в деятельности современных организаций;
2. Рассмотрены современные принципы функционирования, этапы и механизмы формирования финансовых стратегий;
3. Разработана методика проведения исследования по управлению реализацией финансовой стратегии;
4. Проведен анализ организационной структуры и основных финансово-экономических показателей деятельности компании;

¹ Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника- Центр, Эльга, 2013 – 345 с.

² Загорский, А.Л. Финансовая стратегия интегрированных бизнес-групп: монография / А.Л. Загорский. - С.-Пб.: «Издательство НПК «РОСТ», 2013 – 356 с.

³ Брег, С. Настольная книга финансового директора / Стивен Брег; Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 608 с.

⁴ Горицкая И. Финансовая стратегия / И. Горицкая // Финансовый директор. 2013. № 11 – С. 74-79.

⁵ Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Н. Б. Ермасова, С. В. Ермасов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2014. — 621 с.

⁶ Ковалева А.М. Финансы и кредит: Учеб. пособие/Под ред. проф. А. М. Ковалевой. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 512 с.

5. Дана оценка финансового состояния Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»;

6. Проведен анализ финансовых показателей динамики стратегического развития организации;

7. Сформированы прогнозные варианты развития филиала;

8. Разработана структурно-содержательная модель процесса реализации финансовой стратегии компании;

9. Разработана система управления реализацией финансовой стратегии компании;

10. Определен эффект от разработанных и предложенных рекомендаций по повышению эффективности механизмов реализации финансовой стратегии в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком».

Объектом данного исследования является Пензенский филиал ПАО «Ростелеком».

Предмет исследования – количественная и качественная сторона системы управления реализацией финансовой стратегии в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком».

Теоретическая значимость исследования заключается в определении особенностей механизмов управления реализацией финансовой стратегии в телекоммуникационной компании.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они могут быть использованы как управленческими кадрами ПАО «Ростелеком» для оптимизации эффективности деятельности организации, так и другими современными предприятиями в этих целях, а также студентами, преподавателями и научными сотрудниками для проведения исследований и более углубленного изучения механизмов управления финансовой стратегией в телекоммуникационной компании.

Структурно данная выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов.

В первом разделе раскрыты основные теоретические аспекты сущности и принципы реализации финансовой стратегии организации, определены ее роль и место в современной системе менеджмента, а также разработана методика исследования.

Второй раздел посвящен оценке финансовых показателей деятельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» и анализу динамики и эффективности филиала.

В третьем разделе работы разработаны, предложены и обоснованы мероприятия и рекомендации по совершенствованию системы управления финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком», а также определен экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

1.1. Сущность, цели, задачи финансовой стратегии и ее роль в деятельности организации

В современной экономической системе финансовая стратегия любой компании играет ключевую роль в обеспечении ведения эффективной финансовой деятельности компании, так как она имеет прямое влияние на ее основные сферы функционирования: привлечение, распределение и использование имеющихся и потенциальных финансовых ресурсов, а также управление и координацию их потоков, что, в результате, обеспечивает рост рыночной стоимости компании и благосостояния ее учредителей.

Финансовая стратегия является мощнейшим инструментом по достижению приоритетных финансовых целей организации. Степень эффективности реализации механизмов финансовой стратегии зависит от рациональности ее разработки, полноты учета и оценки факторов, которые имеют влияние на функционирование компании. Все это требует раскрытия сущности и содержания финансовой стратегии, ее функций, этапов, методов и инструментов, а также факторов, которые оказывают воздействие на ее формирование.

Само понятие «стратегия» появилось довольно давно, в переводе с греческого *strategia* – это наука о ведении войны, искусство ведения войны.⁷ Изначально это была часть военного дела и охватывала вопросы подготовки и ведения войн, то есть, наука быть полководцем. Значение полководцев в древности оценивалось довольно велико, самые талантливые и удачливые полководцы весьма большое значение придавали рациональному построению обеспечения и сопровождения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вести переговоры.

⁷ Толковый словарь С.И. Ожегова [Электронный ресурс]: стратегия – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ogegova/234406>, свободный (дата обращения: 18.10.17).

Долгое время под стратегией подразумевалось управление ресурсами. Такое понимание термина начинается с «кривой опыта», выведенной в 1926 году, которая определяла зависимость затрат на единицу продукции от объемов производства. «Кривая опыта» породила ряд моделей, основанных на крупномасштабном производстве и снижении издержек производства на единицу продукции.

Роль и место финансовой стратегии в современных реалиях рыночной системы оценивают неоднозначно. Это связано в первую очередь с тем, что четкое определение финансовой стратегии довольно сложно в связи с ее многогранностью. С целью анализа термина финансовой стратегии необходимо рассмотреть труды современных и зарубежных исследователей.

Таблица 1.1

Основные научные подходы к понятию «финансовой стратегии»

Автор 1	Понятие 2
И.А. Бланк ⁸	Финансовая стратегия предприятия является одним из видов его функциональных стратегий. Ее функциональный статус определяется тем, что она охватывает лишь один из видов деятельности компании, а ее разработка является одной из важнейших функций финансового менеджмента.
С. Берг ⁹	Финансовая стратегия – подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.
Н.Г. Горицкая ¹⁰	Финансовая стратегия – это генеральный план действий предприятия, охватывающий формирование финансов и их планирования для обеспечения финансовой стабильности предприятия и включающий в себя следующее: планирование, учет, анализ и контроль финансового состояния; оптимизацию основных и оборотных средств; распределение прибыли.
А.Н. Петров ¹¹	Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базисной стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам организации создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития компании.

⁸ Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника- Центр, Эльга, 2013 – с. 27.

⁹ Берг, С. Настольная книга финансового директора [Текст]/ Стивен Берг; Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — С. 35.

¹⁰ Горицкая И. Финансовая стратегия [Текст]/ И. Горицкая // Финансовый директор. 2013. № 11. – С. 75.

¹¹ Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения» / А.Н. Петров // СПб.: изд-во: Питер, 2015 – с. 79.

1	2
Н.Б. Ермасова ¹²	Финансовая стратегия – долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение крупномасштабных задач, определенных экономической и социальной стратегией.
А.М. Ковалева ¹³	Финансовая стратегия – это генеральный план действий по обеспечению организации денежными средствами. Она включает вопросы теории и практики формирования финансовых ресурсов, их планирования и обеспечения, решает задачи, обеспечивающие финансовую устойчивость организации в рыночных условиях хозяйствования. Теория финансовой стратегии исследует объективные закономерности рыночных условий хозяйствования, разрабатывает способы и формы выживания в новых условиях подготовки и ведения стратегических финансовых операций.

Как видно из таблицы 1.1., определений понятия «финансовая стратегия» довольно много, к ее описанию исследователи подходят с различных сторон сфер деятельности организации. В целом финансовую стратегию следует рассматривать как комплексный план развития деятельности компании, который основывается на имеющихся и потенциальных возможных финансовых ресурсах. Финансовая стратегия телекоммуникационной компании формируется из стратегических целей и предлагает базисные методы их достижения так, чтобы компания приобрела единоподключенный вектор действий. Это свидетельствует о том, что стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

То есть, под стратегией можно понимать общую концепцию компании по достижению целей и решению стоящих перед ней проблем, функционируя в условиях ограниченных ресурсов.

Основной целью развития финансовой стратегии телекоммуникационной компании является формирование и поддержание условий для долгосрочной конкурентоспособности. Уровень данной конкурентоспособности определяется исходя из оценки суммарной совокупности конкурентных преимуществ, которыми

¹² Ермасова Н.Б., Финансовый менеджмент: учеб. пособие [Текст]/ Н. Б. Ермасова, С. В. Ермасов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2013. — С. 21.

¹³ Ковалева, А.М. Финансы и кредит: Учеб. Пособие [Текст]/Под ред. проф. А. М. Ковалевой. — М.: Финансы и статистика, 2013. — С. 86.

обладает компания. Формирование и развитие ее конкурентных преимуществ возможны на различных этапах цепочки создания ценности, кроме этого, финансовая стратегия является одним из шести функциональных элементов стратегического управления (материально-техническое обеспечение, производство, маркетинг и сбыт, НИОКР, кадры, финансы).¹⁴

Для эффективного управления элементами (табл.1.2.) таких цепей необходима комплексная разработка соответствующей политики и стратегии для каждого из элементов, которые согласованы с концепцией и стратегией других элементов цепи, формирующих их конкурентные преимущества. Такому процессу необходимо соответствующее ресурсное обеспечение (в большей мере - финансовое). Он предполагает формирование различных финансовых стратегий, адекватных стратегиям формирования и развития конкурентных преимуществ в данных элементах.

Таблица 1.2

Приоритеты развития и цели финансовой стратегии для каждого элемента цепочки создания ценности¹⁵

Элемент	Приоритет развития	Конкурентное преимущество	Цель
1	2	3	4
Материально-техническое обеспечение	Своевременное обеспечение предприятия материальными ресурсами соответствующего качества, минимизация затрат на размещение заказа	Качество запасов, доступ к материальным ресурсам, качество работы поставщиков, доступ к более дешевому сырью	Обеспечение потребности в капитале для формирования производственных запасов, установление рациональных финансовых отношений с поставщиками

¹⁴ Плотникова, В.А. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия [Текст]/ В.А. Плотникова // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития сб. научных статей 5-й Межд. научно-практической конференции: в 2-х томах. Изд.: ЗАО «Университетская книга». – 2015. – С. 108.

¹⁵ Там же.

1	2	3	4
Производство	Обеспечение бесперебойного процесса производства продукции, минимизация производственных затрат, обеспечение качества выпускаемой продукции	Высокий технический уровень производства, качество выпускаемой продукции, рациональная организация производства, возможность переключиться на выпуск другой продукции, более низкие затраты на производство продукции по сравнению с конкурентами	Обеспечение финансовыми ресурсами бесперебойного процесса производства продукции, финансовое обеспечение прироста объемов выпуска продукции и расширения ассортимента продукции
Маркетинг и сбыт	Обеспечение заданных объемов продаж, повышение уровня лояльности покупателей, выход на новые рынки сбыта	Привлекательность продукции (услуг) компании для ее клиентов, эксклюзивность товаров компании, эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания, низкие затраты на продвижение	Обеспечение заданных объемов/рост доходов и прибыли, обеспечение стабильности денежных поступлений, рост рентабельности продаж
НИОКР	Увеличение количества изобретений, патентов, ноу-хау, обеспечивающих инновации и их коммерциализация	Доступ к прогрессивным технологиям, возможность применения имеющихся нематериальных активов для выпуска продуктов-аналогов или других видов продукции	Обеспечение потребности в капитале для финансирования НИОКР
Кадры	Обеспечение предприятия квалифицированными кадрами определенных профессий	Повышение мотивации труда, повышение уровня квалификации кадров, более низкие затраты на оплату труда	Обеспечение потребности в денежных ресурсах для оплаты труда, подготовки и повышения квалификации
Финансы	Обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами текущей и инвестиционной* деятельности предприятия	Высокий уровень самофинансирования предприятия, доступ к внешним источникам финансирования, высокий уровень кредитоспособности предприятия	Обеспечение финансовой безопасности, рост рыночной стоимости, эффективное использование финансовых ресурсов, снижение затрат на привлечение капитала

Финансовая стратегия компании определяется ее финансовой политикой и требует обобщения и систематизации их взаимосвязи, а также выделения

характерных особенностей в их разработке. По мнению И. Бланка¹⁶, финансовую политику компании следует рассматривать как составную часть общей экономической политики, которая выражает совокупность базисных направлений эффективного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов компании для достижения ее стратегических целей и решения тактических задач. Финансовая политика является базой для формирования финансовой стратегии.

На основании концепции финансовой стратегии формируется финансовая политика компании по следующим направлениям финансовой деятельности:

- ценовая политика;
- налоговая политика;
- инвестиционная политика;
- амортизационная политика;
- дивидендная политика.

И. Бланк выделяет следующие основные элементы финансовой стратегии:

- долгосрочные финансовые цели;
- пути их достижения;
- финансовые ресурсы;
- условия внешней среды;
- финансовые отношения предприятия.¹⁷

С позиции И. Бланка, чтобы сформировать конкретное и четкое определение финансовой стратегии, необходимо учитывать такие аспекты как¹⁸:

— взаимосвязь финансовой стратегии и финансовой политики организации в целом, так как финансовая политика формирует основные направления финансовой деятельности организации и является базисом для разработки финансовой стратегии;

- ориентир финансовой стратегии на решение стратегически важных

¹⁶ Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника- Центр, Эльга, 2013 – с. 31-32.

¹⁷ Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника- Центр, Эльга, 2013 – с. 32-34.

¹⁸ Там же.

задач организации, так как финансовая стратегия как одна из функциональных стратегий организации носит подчиненный характер по отношению к принятой операционной стратегии и призвана обеспечить ее эффективную реализацию;

— объекты финансового управления, в качестве которых выделяют финансовые ресурсы и финансовые отношения предприятия;

— нестабильность факторов внешней среды и учет их прямого влияния на объекты финансового управления, а также выбор рациональных и эффективных методов управления ими.

Финансовая стратегия играет немаловажную роль в обеспечении эффективного функционирования любой компании, посредством решения ключевых задач, стоящих перед ней, она обеспечивает последовательное, эффективное и рациональное функционирование компании. Финансовая стратегия обеспечивает качественное использование финансовых ресурсов, выявляет угрозы исходящие со стороны конкурентов и помогает выбрать наиболее действенные меры по их устранению.

Задачи финансовой стратегии: ¹⁹

— обеспечение результативного инвестирования свободных денежных средств предприятия для получения в дальнейшем максимально возможной прибыли;

— обеспечение предприятия финансовыми ресурсами и определение способов их успешного использования;

— обеспечение перспективных финансовых взаимоотношений предприятия с третьими лицами (поставщиками и покупателями);

— разработка методов подготовки выхода из кризисной ситуации в случае кризисной ситуации;

— финансовое обеспечение операционной и инвестиционной деятельности;

¹⁹ Баландаева, Ю.С. Составляющие финансовой стратегии, понятие, виды и задачи [Текст]/ Ю.С. Баландаева, Ю.Н. Полюшко // Современные проблемы развития техники, экономики и общества. Материалы I Межд. научно-практической заочной конференции. Науч. редактор А.В. Гумеров. – 2016. – С. 158-159.

— изучение экономических и финансовых возможностей вероятных конкурентов, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой стойкости.

В процессе формирования финансовой стратегии значительное внимание уделяется разработке конкурентоспособной на рынке продукции, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции (минимизации издержек), формированию и рациональному распределению прибыли, эффективному использованию капитала, максимизации прибыли и т. п.

Существенное значение для осуществления грамотной финансовой стратегии имеет учет факторов риска. Финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляционных колебаний, нестабильности финансового рынка и т.д.

Стратегия разрабатывается обычно на несколько лет, а конкретизируется и подстраивается под необходимые требования уже в реальных условиях рынка в разных проектах, программах и реализуется при их выполнении. Для создания финансовой стратегии необходимы достаточно большие затраты труда и времени, что не позволяет произвести оперативные изменения или внести существенные корректировки. Поэтому формулируется стратегия в достаточно общих выражениях, чтобы административный аппарат компании имел возможность манёвра в изменяющихся рыночных условиях.

Таким образом, финансовая стратегия является неотъемлемой частью системы функционирования любой современной компании, так как она играет ключевую роль в обеспечении эффективной финансовой деятельности компании, что напрямую влияет на ее конкурентоспособность. Степень эффективности реализации механизмов финансовой стратегии зависит от рациональности ее разработки, полноты учета и оценки факторов внешней и внутренней среды организации. Посредством решения ключевых задач, стоящих перед ней, финансовая стратегия обеспечивает последовательное и эффективное функционирование компании, заключающееся в качественном управлении финансовыми ресурсами, оперативном выявлении угроз со стороны конкурентов и

выборе наиболее действенных мер по их устранению.

Несмотря на то, что в настоящее время роль финансовой стратегии довольно неоднозначна из-за ее многогранности, ее следует позиционировать как комплексный план развития деятельности компании, основывающийся на имеющихся и потенциальных финансовых ресурсах, то есть это общая концепция компании по достижению стратегических целей в условиях ограниченных ресурсов.

Финансовая стратегия компании определяется ее финансовой политикой, которая функционирует по различным направлениям финансовой деятельности и которую следует рассматривать как составную часть общей экономической политики организации, направленную на достижение ее общих целей. Ключевой целью развития финансовой стратегии является реализация условий для долгосрочной конкурентоспособности компании. Формирование и развитие конкретных конкурентных преимуществ возможны на различных этапах цепочки создания ценности, кроме этого, финансовая стратегия является одним из функциональных элементов стратегического управления (материально-техническое обеспечение, производство, маркетинг и сбыт, НИОКР, кадры, финансы).

1.2. Финансовая стратегия: современные принципы функционирования, классификации, этапы и механизмы формирования

Эффективность деятельности организации в современных условиях рыночной экономики требует определения не только целей и способов для их реализации, но и оценки шансов на успех, а также оценки потенциальных угроз, которые могут оказать влияние на развитие организации. Поэтому управленческому аппарату компаний необходимо тщательно продумывать и детализировать текущие, оперативные и перспективные задачи их организаций, то есть им нужно разработать целостную концепцию развития своей компании, а также ее желаемую позицию на рынке. Таким образом, существует необходимость

в выборе среди множества видов стратегий одной или нескольких, наиболее подходящих для данной организации, стратегии, которая удовлетворяла бы всем требованиям внешней и внутренней среды.

Современная наука рассматривает несколько основных классификаций финансовой стратегии компании. Ряд исследователей предлагают классифицировать стратегии управления финансовой деятельностью корпорации с учетом их субъектной направленности на²⁰:

- портфельные, которые носят внутриобъектный характер и направлены на оптимизацию формирования финансовых портфелей развития организации;
- конкурентные, которые носят внешнеобъектный характер и направлены на решение задач поддержания высокого уровня конкурентоспособности организации на рынке.

П.С. Золотарев²¹ классифицирует стратегии управления финансовой деятельностью компании с точки зрения временного горизонта реализации на:

- генеральная стратегия – представляет собой стратегию управления финансовой деятельностью, определяющую механизм управления финансовыми ресурсами, денежными фондами организации и взаимодействие с различными бюджетами на долгосрочной основе;
- оперативная – представляет собой финансовую стратегию компании, определяющую основополагающие параметры управления текущими поступлениями, доходами, расходами и финансовыми ресурсами;
- стратегия выполнения отдельных стратегических задач – представляет собой систему управления реализацией финансовой стратегии компании, направленную на решение конкретных задач или задачи управления финансовыми ресурсами и зачастую носит единовременный характер.

²⁰ Бджола Б.Д. Совершенствование стратегии управления финансовыми ресурсами коммерческой организации с использованием механизмов антикризисного финансового управления [Текст]/ Б.Д. Бджола, А.А. Лапоногова // Финансовые исследования. Изд.: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ" (Ростов-на-Дону). – 2016. – С. 252.

²¹ Золотарев, П.С. К вопросу управления финансами в корпорациях [Текст]/ П.С. Золотарев // Новая наука: Современное состояние и пути развития. - 2016. - №11. - С. 77.

Профессор Н.Г. Акулова²² предлагает классифицировать финансовые стратегии организаций в зависимости от темпов их экономического роста:

— стратегия поддержания высоких темпов экономического роста организации – представляет собой стратегию управления финансовой деятельностью компании, которая направлена на создание условий ускоренного развития производственного и экономического потенциала компании;

— стратегия финансового обеспечения ограниченного роста предприятия – представляет собой финансовую стратегию компании, которая направлена на обеспечение эффективности распределения финансовых ресурсов между звеньями производственной цепочки и создает условия умеренного роста производственного потенциала предприятия;



Рисунок 1.1. Классификация стратегий управления финансовой деятельностью корпорации²³

²² Акулова, Н.Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятия [Текст]/ Н.Г. Акулова, Д.И. Ряховский // Проблемы современной экономики. – 2014. - №1. – С. 87.

²³ Барсуков, М.В. Механизм формирования стратегии управления финансовой деятельностью корпорации / М.В. Барсуков, А.С. Локтионов // Политика, экономика и инновации №4 (14), Изд.: Подосинников Евгений Юрьевич. – 2017. – С. 6.

— антикризисная финансовая стратегия – представляет собой стратегию управления финансами компании, направленную в первую очередь на обеспечение необходимо уровня финансовой безопасности организации и создание безубыточного производства.

Следует заметить, что в данной классификации спектр финансовых стратегий не велик и достаточно узкий, поэтому он не способен в полной мере учесть многогранность финансовых состояний организации.

На рисунке 1.1. представлена общая классификация стратегий управления финансовой деятельностью корпорации.

После рассмотрения основных классификационных признаков современных финансовых стратегий управления финансовыми ресурсами компании необходимо оценить главные принципы, на основе которых формируются перечисленные стратегии и соблюдение которых обеспечивает эффективность их реализации. К основным принципам формирования стратегии управления финансовой деятельностью организации можно отнести: ²⁴

— принцип «рассмотрения компании как открытой социально-экономической системы». Согласно этому принципу, при разработке основных положений финансовой стратегии необходимо учитывать то, что она является открытой системой, активно взаимодействующей с факторами внешней среды, а также использующей механизм самоорганизации под влиянием данного воздействия;

— принцип учета существующих базовых операционных стратегий функционирования организации. В рамках данного принципа построение стратегии управления финансовыми ресурсами компании должно полагаться на уже имеющиеся стратегии функционирования организации в операционной деятельности, то есть общая стратегия управления финансовой деятельностью компании должна аккумулировать в себе основные направления операционных

²⁴ Барсуков, М.В. Механизм формирования стратегии управления финансовой деятельностью корпорации / М.В. Барсуков, А.С. Локтионов // Политика, экономика и инновации №4 (14) – 2017. – С. 7-8.

стратегий в организации в целом;

— принцип использования в рамках формирования финансовой стратегии преимущественно предпринимательского стиля корпоративного управления, направленного на прирост финансового потенциала организации и улучшение её финансового состояния;

— принцип выделения доминантных сфер финансовой деятельности – согласно данному принципа при формировании стратегии управления финансовой деятельностью необходимо выделить ряд наиболее важных и приоритетных направлений её развития, эффективное достижение которых будет способствовать росту финансового благополучия корпорации компании;

— принцип гибкости стратегического финансового развития. Исходя из данного принципа стратегия управления финансовой деятельностью корпорации должна обладать такой категорией как гибкость, то она финансовая корпоративная стратегия должна легко трансформироваться в той или иной степени в зависимости от изменения внутренней финансовой ситуации либо с учетом влияния факторов внешней среды;

— принцип альтернативности разработки финансовой стратегии управления организацией. В основе поиска и принятия стратегических финансовых решений должен лежать активный поиск альтернативных вариантов направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности организации;

— принцип учета уровня финансового риска при построении стратегии управления финансовыми ресурсами компании. Любая финансовая деятельность сопряжена с тем или иным уровнем риска, в связи с различиями методов управления по отношению к уровню допустимого финансового риска в отдельной организации в процессе разработки финансовой стратегии этот параметр должен устанавливаться дифференцированно;

— принцип профессионализма – в процессе разработки стратегии управления финансовой деятельностью компании необходимо, чтобы решения принимались только высоко профессиональными специалистами в финансовой сфере, которые использовали бы современные методы и модели построения

корпоративной финансовой стратегии компании в целом.

Сама разработка финансовой стратегии организации состоит из нескольких этапов. В начале ее формирования необходимо определить, на какой срок она формируется. Установление периода формирования финансовой стратегии зависит от некоторых условий, главным из которых является продолжительность периода, установленного для формирования общей стратегии развития организации (финансовая стратегия не может выходить за пределы этого периода). Поэтому исходя из данного срока определяются основные цели и задачи финансовой деятельности. Затем необходимо определить цели финансовой деятельности компании.

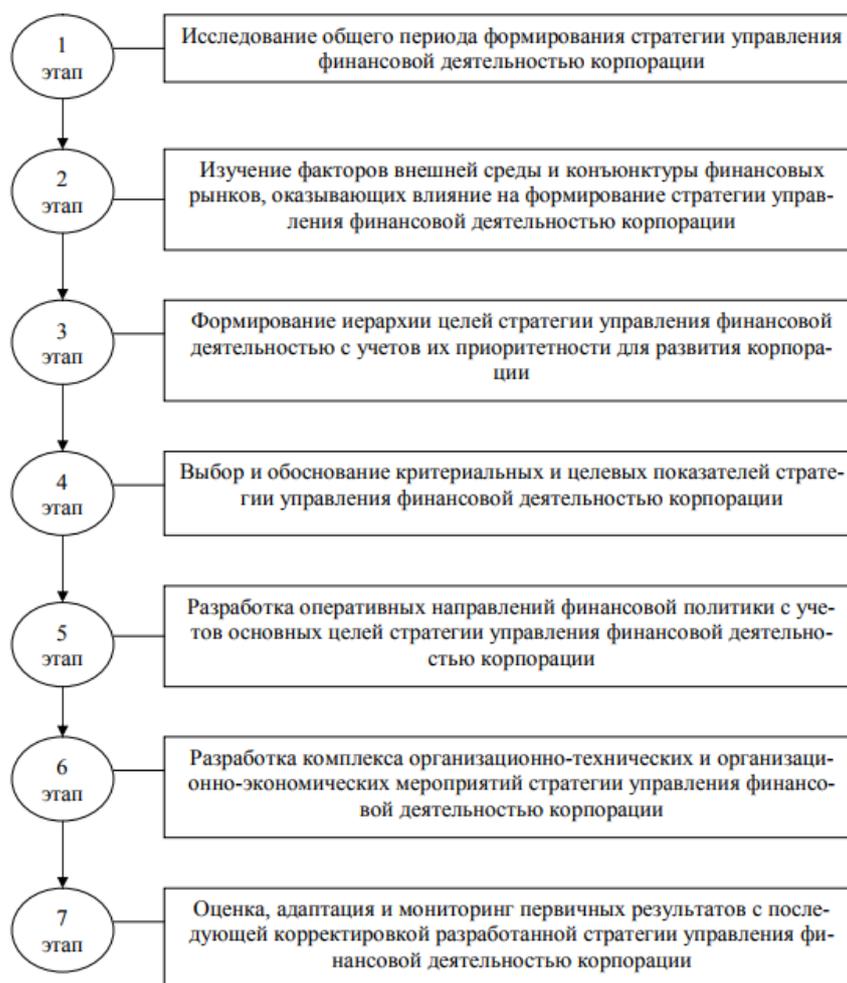


Рисунок 1.2. Этапы механизма формирования стратегии управления финансовой деятельностью корпорации

Барсуков М.В.²⁵ предлагает модель механизма формирования финансовой стратегии корпорации, которая состоит из семи основных этапов. Порядок данных этапов представлен на рисунке 1.2.

Изложенная последовательность этапов процесса разработки финансовой стратегии компании может быть уточнена и детализирована с учетом особенностей финансовой деятельности данной компании и уровня стратегического мышления ее управленческого аппарата. Реализацию финансовой стратегии следует считать успешно завершенной, если достигнуты все основные стратегические цели финансового развития организации при планируемых затратах на реализацию стратегии.

Показатели эффективности финансовой стратегии должны удовлетворять следующим требованиям:²⁶

— адекватно отражать условия контекста, в которых этот процесс функционирует, т. е. эти характеристики через соответствующие методы должны быть связаны с обобщенной целью процесса, ключевыми факторами и метриками эффективности;

— быть количественно измеряемыми, т.е. для показателя эффективности имеется возможность определить: единицу измерения; базовое значение, которое принимает эта характеристика в настоящее время; целевое значение, которое эта характеристика должна принимать в будущем.

Таким образом, в современном научном мире существует несколько основных классификаций стратегий управления финансовой деятельностью компании. Ряд исследователей предлагают классифицировать финансовые стратегии с учетом их субъектной направленности, другие же авторы предлагают классификацию с точки зрения временного горизонта их реализации, либо в зависимости от темпов их экономического роста. Поэтому, существует

²⁵ Барсуков, М.В. Механизм формирования стратегии управления финансовой деятельностью корпорации / М.В. Барсуков, А.С. Локтионов // Политика, экономика и инновации №4 (14) – 2017. – С. 5-6.

²⁶ Плотникова, В.А. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия [Текст]/ В.А. Плотникова // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития сб. научных статей 5-й Межд. научно-практической конференции: в 2-х томах. – 2015. – С. 114.

необходимость выбора среди множества различных видов стратегий «идеальной» стратегии, наиболее подходящей для конкретной организации, которая удовлетворяла бы всем требованиям внешней и внутренней среды. Выбор организацией финансовой стратегии должен быть аналитически обоснован и понятен всему ее управленческому аппарату. Кроме этого, необходимо учитывать факт того, что разработка стратегии управления финансовыми ресурсами отдельной организацией зависит от специфики ее деятельности, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы и других характерных особенностей организации.

Сама разработка финансовой стратегии организации состоит из нескольких этапов, каждый из которых имеет свои отличительные особенности. Реализацию финансовой стратегии считают успешно завершенной при достижении основных стратегических целей финансового развития организации при планируемых затратах. Показатели эффективности финансовой стратегии также должны удовлетворять определенным требованиям.

1.3. Методика проведения исследования управления реализацией финансовой стратегии в организации

Финансовая стратегия является фундаментальной составляющей системы функционирования любой современной компании. Ее эффективное управление оказывает влияние на конкурентоспособность компании и формирует предпосылки для стабильности и роста организации в целом. Степень эффективности реализации механизмов управления финансовой деятельностью организации зависит от рациональности их разработки, полноты учета и оценки факторов внешней и внутренней среды организации, а также от использования тех или иных инструментов управления финансовой стратегии. Посредством решения ключевых задач, стоящих перед финансовой стратегией, она обеспечивает последовательное и эффективное функционирование компании, заключающееся в качественном управлении финансовыми ресурсами, оперативном выявлении угроз со стороны

конкурентов и выборе наиболее действенных меры по минимизации их влияния или же устранения.

Актуальность исследования обусловлена повышенной значимостью использования наиболее эффективных методов управления финансовой стратегией телекоммуникационной компании для ее нормального функционирования и повышения ее конкурентоспособности, а также необходимостью рассмотрения элементов управления финансовой стратегией компании в современной системе менеджмента.

Цель работы – выявление наиболее эффективных механизмов реализации финансовой стратегии телекоммуникационной компании на основе анализа динамики показателей финансового состояния Пензенского филиала ПАО «Ростелеком».

Гипотеза исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по внедрению механизмов реализации финансовой стратегии позволят организации стабильно развиваться.

Объектом данного исследования является Пензенский филиал ПАО «Ростелеком». Предметом исследования – количественная и качественная сторона системы управления реализацией финансовой стратегии в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком».

Теоретическая значимость исследования заключается в определении особенностей механизмов управления реализацией финансовой стратегии телекоммуникационной компании.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они могут быть использованы как управленческими кадрами ПАО «Ростелеком» для оптимизации эффективности деятельности организации, так и другими современными предприятиями в этих целях, а также студентами, преподавателями и научными сотрудниками для проведения исследований и более углубленного изучения механизмов управления финансовой стратегией в телекоммуникационной компании.

Данное исследование проводилось в три этапа.

На первом этапе исследования были изучены теоретические аспекты формирования и реализации финансовой стратегии телекоммуникационной компании.

На втором этапе была сформирована и экономически обоснована оценка эффективности финансовой деятельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком», определена динамика его развития и сформированы прогнозные варианты тенденций развития филиала.

На третьем этапе были разработаны пути повышения эффективности механизмов управления реализацией финансовой стратегии ПАО «Ростелеком», а также на данном этапе экономически обоснована целесообразность применения разработанных мероприятий и рекомендаций.

Целью анализа элементов финансовой стратегии является создание общей картины, отражающей эффективность системы управления финансовыми ресурсами организации. Он дает возможность сформировать представление не только о положительных тенденциях функционирования данной системы, но и обращает внимание на ее недостатки.

На современном этапе развития экономики анализ хозяйственной деятельности можно рассматривать как одну из функций управления компанией. Экономический анализ предшествует решениям и действиям, обосновывает их и является основой научного управления компании, обеспечивая его объективность и эффективность.

В процессе проведения анализа первичная информация, содержащаяся в регистрах бухгалтерского учета проходит аналитическую обработку: сравниваются достигнутые результаты деятельности организации с данными за прошлые отчетные периоды, с показателями других предприятий и усредненными показателями, определяется влияние различных факторов на величину результативных показателей, выявляются резервы повышения эффективности системы управления организацией. Полученные в результате подобного исследования данные служат основой для управления деятельностью

организации.²⁷

Предметом экономического анализа является изучение совокупности данных о финансово-хозяйственной деятельности организации и ее результатах, отражаемых в системе экономической информации, в целях разработки мероприятий, направленных на повышение ее эффективности.²⁸

С практической точки зрения финансовый и экономический анализы следует понимать, как анализ эффективности операционной деятельности, способов привлечения капитала и инвестирования капитала в целях поддержания постоянной платежеспособности, получения прибыли и увеличения стоимости организации.²⁹

Существует два основных вида сбора информации для проведения исследования: первичный и вторичный.

Первичное (полевое) исследование базируется на рыночной информации, собранной впервые для данной цели. К нему относятся:

- Полное (сплошное) исследование, которое охватывает всю исследуемую совокупность;
- Частичное (выборочное) исследование охватывает определенный процент или целевую группу исследуемой совокупности.

Вторичное (кабинетное) исследование базируется на уже имеющейся информации внутренних и внешних источников.

Внутренние источники — это источники информации, расположенные внутри предприятия. К ним относятся:

- маркетинговая статистика;
- данные о маркетинговых затратах;

²⁷ Алтынова С.Ю. Сущность функционально-стоимостного анализа расхода материальных ресурсов [Текст]/С.Ю. Алтынова / Научные исследования и разработки студентов - сб. мат-ов Международной студенческой научно-практической конференции. Изд.: ООО ЦНС «Интерактив плюс». – 2016. – С. 102.

²⁸ Бариленко, В.И. Анализ хозяйственной деятельности. Учебное пособие [Текст]/ Под ред. В. И. Бариленко. - Москва: Эксмо, 2015. – С. 87.

²⁹ Ерина Е.С. Основы анализа и диагностики финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.С. Ерина. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. — 96 с. — 978-5-7264-0778-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20017.html>, свободный. (дата обращения: 15.12.17).

- бухгалтерская отчетность;
- архивные записи;
- внутрифирменные данные и т.д.

Внешние источники информации состоят из общедоступных материалов сторонних организаций, представляющих ценность для планирования маркетинговых мероприятий. К ним относятся:

- Материалы государственных и муниципальных органов власти и управления;
- Материалы торгово-промышленных палат;
- Сборники статистической информации;
- Специализированная литература, сообщения в журналах и газетах;
- Прайс-листы, выставочные каталоги, проспекты и другие фирменные публикации;
- Материалы консалтинговых организаций.

В общем понимании методика экономического анализа – это система способов и правил поведения аналитического исследования, направленного на достижение поставленной цели анализа.

Для детального изучения механизмов управления реализацией финансовой стратегии телекоммуникационной компании был проведен анализ показателей деятельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком», путем сбора вторичной статистической информации как внутренних, так и внешних источников.

Для анализа были использованы внутрифирменные данные, составленные для бухгалтерского учета, учета списочного персонала филиала, а также отчет о прибылях и убытках.

Кроме этого, для составления общей картины, отражающей эффективность системы управления Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» и проведения анализа показателей производственно-хозяйственной деятельности, были использованы сборники статистической информации, которые представлены в общем доступе во всемирной сети Интернет.

При анализе деятельности филиала использовался также такой метод исследовательской стратегии, направленной на целостное изучение предприятия, как монографический метод. Он позволил глубже изучить и подробнее описать хозяйственную деятельность отдельных единиц из всей совокупности исследуемых объектов.

Были использованы такие приемы монографического метода исследования как:³⁰

- сопоставление;
- детализация;
- изучение взаимосвязей с помощью аналитических показателей;
- цепных подстановок и разности;
- комплексного анализа;

Анализ и оценка эффективности финансовой деятельности, а также динамика развития Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» проводился в том числе и на основе бухгалтерской отчетности за 2011-2016 годы. Вследствие этого, были использованы стандартные приемы анализа бухгалтерской отчетности, а именно:

1. Чтение отчетности и анализ абсолютных показателей;
2. Горизонтальный (динамический) анализ бухгалтерской отчетности, или анализ тенденций, при котором показатели сравниваются с аналогичными показателями за другие периоды.

Горизонтальный метод анализ заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели дополняются относительными темпами роста. Для определения абсолютного изменения показателя рассчитывается величина³¹

$$A = A_0 - A_б, \text{ где}$$

A_0 – значение показателя в отчетный период;

$A_б$ – значение показателя в базисный период.

Для оценки темпа прироста показателя рассчитывается величина:

³⁰ Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2014.

³¹ Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям [Электронный ресурс] / Т.У. Турманидзе. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 287 с. (дата обращения: 15.12.17).

$$TP(A) = (A / A_0) * 100$$

С помощью показателя TP (A) определяется, на сколько процентов изменилось значение показателя в отчетный период по сравнению с базисным.

3. Вертикальный (структурный) анализ используется для анализа структуры средств организации и их источников. Он определяет долю каждой составляющей сложного показателя в общей совокупности, сопоставляет относительные характеристики отдельных показателей. Для анализа и оценки структуры используется формула

$$d_i = (A_i / A) * 100\%, \text{ где}$$

d_i – доля i-й составляющей;

A_i - отдельная статья или элемент;

A – совокупность элементов.

4. Структурно-динамический анализ выявляет изменения удельного веса отдельного показателя на конец периода (или за отчетный период) по сравнению с его удельным весом на начало периода (или за предыдущий период).

$$d = d_{oa}^{к2} - d_{oa}^{н2}$$

d_{oa}^{к2} – удельный вес оборотных активов в совокупной стоимости активов на конец года;

d_{oa}^{н2} – удельный вес оборотных активов в совокупной величине активов на начало года;

d – изменение удельного веса оборотных активов за анализируемый период.

Трендовый показатель используется для сравнения каждой позиции отчетности с аналогичной позицией за ряд предшествующих периодов и определения тренда, т.е. основной тенденций динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов.³²

Таким образом, разработана методика проведения исследования, которая позволит проанализировать систему управления реализацией финансовой стратегии в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком». В качестве основных методов исследования выбраны: теоретический анализ, монографический метод, финансовый и экономический анализы.

³² Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям [Электронный ресурс] / Т.У. Турманидзе. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 287 с. (дата обращения: 15.12.17).

Выводы по 1 разделу

Таким образом, в первом разделе обобщены различные определения понятия финансовой среды организации и на основе этого сформулировано следующее - это основывающийся на имеющихся и потенциальных финансовых ресурсах комплексный план развития компании, в котором она, функционируя в условиях ограниченных ресурсов, формирует общую концепцию по достижению конкретных стратегических целей и решению стоящих перед ней проблем. Данный план включает в себя: планирование, учет, анализ и контроль финансового состояния, оптимизацию основных и оборотных средств, распределение прибыли и т.д.

Выявлено, что разработка финансовой стратегии компании состоит из нескольких этапов, имеющих характерные особенности. Ее реализацию принято считать успешно завершенной при достижении основных стратегических целей финансового развития организации при планируемых затратах. При разработке финансовой стратегии и выработке управленческих решений для достижения ее целей необходимо учитывать тот факт, что она зависит от специфики деятельности компании, ее отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы и ряда других отличительных особенностей организации.

Качественно разработанная финансовая стратегия обеспечивает последовательное и эффективное функционирование организации, заключающееся в рациональном управлении финансовыми ресурсами, оперативном выявлении угроз со стороны внешней среды и выборе наиболее действенных мер по их устранению. Приоритетная цель развития финансовой стратегии компании - реализация условий для долгосрочной конкурентоспособности компании.

Определено, что финансовая стратегия является одним из функциональных элементов стратегического управления: материально-техническое обеспечение, производство, маркетинг и сбыт, НИОКР, кадры, финансы.

Также выявлено, что существует несколько классификаций стратегий управления финансовой деятельностью: с учетом их субъектной направленности;

с точки зрения временного горизонта их реализации; в зависимости от темпов их экономического роста. Именно поэтому для большинства современных компаний существует необходимость в рациональном выборе среди множества различных стратегий «идеальной», которая бы наиболее подходила для конкретной организации и удовлетворяла бы всем требованиям ее внешней и внутренней среды. Для нормального функционирования организации выбор финансовой стратегии должен аналитически обоснован и понятен всему ее управленческому аппарату.

II. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ПЕНЗЕНСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

2.1. Анализ организационной структуры и основных финансово-экономических показателей деятельности компании

Публичное акционерное общество «Ростелеком» является на сегодняшний день одним из крупнейших телекоммуникационных провайдеров России.

Полное наименование компании — Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком».

Компания зарегистрирована 23 сентября 1993 года Московской регистрационной палатой. Учредителем общества является Государственный комитет РФ по управлению государственным имуществом. Юридически общество зарегистрировано по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Достоевского, д. 15. С марта 2017 года Президентом ПАО «Ростелеком» является Осеевский Михаил Эдуардович.

ПАО «Ростелеком» (www.rostelecom.ru) – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России.³³



Рис. 2.1. Официальный логотип ПАО «Ростелеком»

³³ Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/>, свободный (дата обращения: 23.01.18).

Основной целью Общества является обеспечение потребностей населения, народного хозяйства, обороны Российской Федерации и других потребителей в передаче информации по каналам междугородной и международной электрической связи, радиовещания и телевидения, а также получение прибыли.

Миссия ПАО «Ростелеком» — дать людям качественные и удобные цифровые сервисы для комфортной жизни и эффективного бизнеса.

Миссия компании состоит в том, чтобы способствовать развитию общества, в котором телекоммуникации объединяют людей, обеспечивая возможность реализации потенциала России и государств, имеющих для России приоритетное значение, и предоставляя самые современные и качественные услуги связи в любом месте, в любое время и на любой территории.

Основными видами деятельности в соответствии с Уставом компании и полученными лицензиями являются:

- предоставление услуг междугородней и международной электрической связи в соответствии с полученными лицензиями;
- передача информации внутризоновым сетям связи;
- сдача в аренду (линий передач, линейных, групповых и сетевых трактов, каналов и средств звукового и телевизионного вещания, каналов передач данных);
- осуществление другой деятельности на основе лицензий, полученных в установленном порядке предусмотренных законодательством РФ.

В настоящее время основой бизнеса ПАО «Ростелеком» является оказание услуг междугородной и международной связи, которые позволяют клиентам компании во всех регионах страны совершать междугородные и международные звонки. При этом наряду с традиционными для компании услугами ПАО «Ростелеком» предоставляет высокотехнологичные телекоммуникационные сервисы, в число которых входят: интеллектуальные услуги связи (ИСС), услуги видеоконференцсвязи, высокоскоростного доступа в Интернет, создания виртуальных частных сетей (VPN) и другие. Клиентами Компании являются как частные лица, так и корпоративные клиенты от представителей малого бизнеса до транснациональных компаний, а также государственные структуры и ведомства.

«Ростелеком» выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в области информационных технологий: создание и развитие инфраструктуры электронного правительства (включая портал государственных услуг), телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса (функционирование ГАС «Выборы» организация системы наблюдения за выборами), другие мероприятия. «Ростелеком» являлся генеральным партнером XXII Зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи в категории «Телекоммуникации» Обладает крупнейшей магистральной сетью связи в стране общей протяженностью около 500 тысяч километров.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД (широкополосный доступ в Интернет) и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 12,6 млн, а платного ТВ «Ростелекома» – более 9,5 млн. пользователей, из которых свыше 4,6 миллионов смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».³⁴

Услугами пользуются более 100 миллионов жителей России. В структуру «Ростелекома» входят 79 филиалов (в том числе 8 макрорегиональных филиалов) и одно представительство (рис. 2.2.).

Главным преимуществом ПАО «Ростелеком» в достижении целей является мощная магистральная сеть, объединяющая сети региональных и мобильных операторов связи в единую национальную сеть, а также имеющая выходы на сети крупнейших международных операторов.

В эпоху глобализации и информатизации особое значение приобретают международные связи Компании, позволяющие выйти на качественно новый уровень развития. ПАО «Ростелеком» имеет прямые международные выходы на сети более 150 операторов связи в 68 странах, участвует в 25 международных кабельных системах и взаимодействует с 600 международными операторами и компаниями.

³⁴ Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/>, свободный (дата обращения: 23.01.18).



Рис. 2.2. Структура ПАО «Ростелеком» (Макрорегиональные филиалы и представительства)

Выручка ПАО «Ростелеком» за 2016 год составила 297 446 млн. рублей, чистая прибыль сформировалась на уровне 12 249 млн. рублей.³⁵

Пензенский филиал ПАО «Ростелеком» возглавляет Лев Евгеньевич Дятлов. Филиал осуществляет деятельность на территории площадью 43,3 тыс. кв. км с населением около 1 504,1 тыс. человек. Филиал предоставляет полный комплекс современных телекоммуникационных услуг, включая доступ в сеть Интернет, местную, внутризонавую связь, междугородную и международную связь, интерактивное телевидение и другие сервисы.

С 2010 года в Пензенской области компанией реализуется масштабный проект по строительству оптической сети связи по технологии FTTB «оптика до

³⁵ Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2016 год [Электронный ресурс] – <http://ar2016.rostelecom.ru/reports/rostelecom/annual/2016/gb/Russian/0/-2016.html>, свободный (дата обращения: 23.01.18).

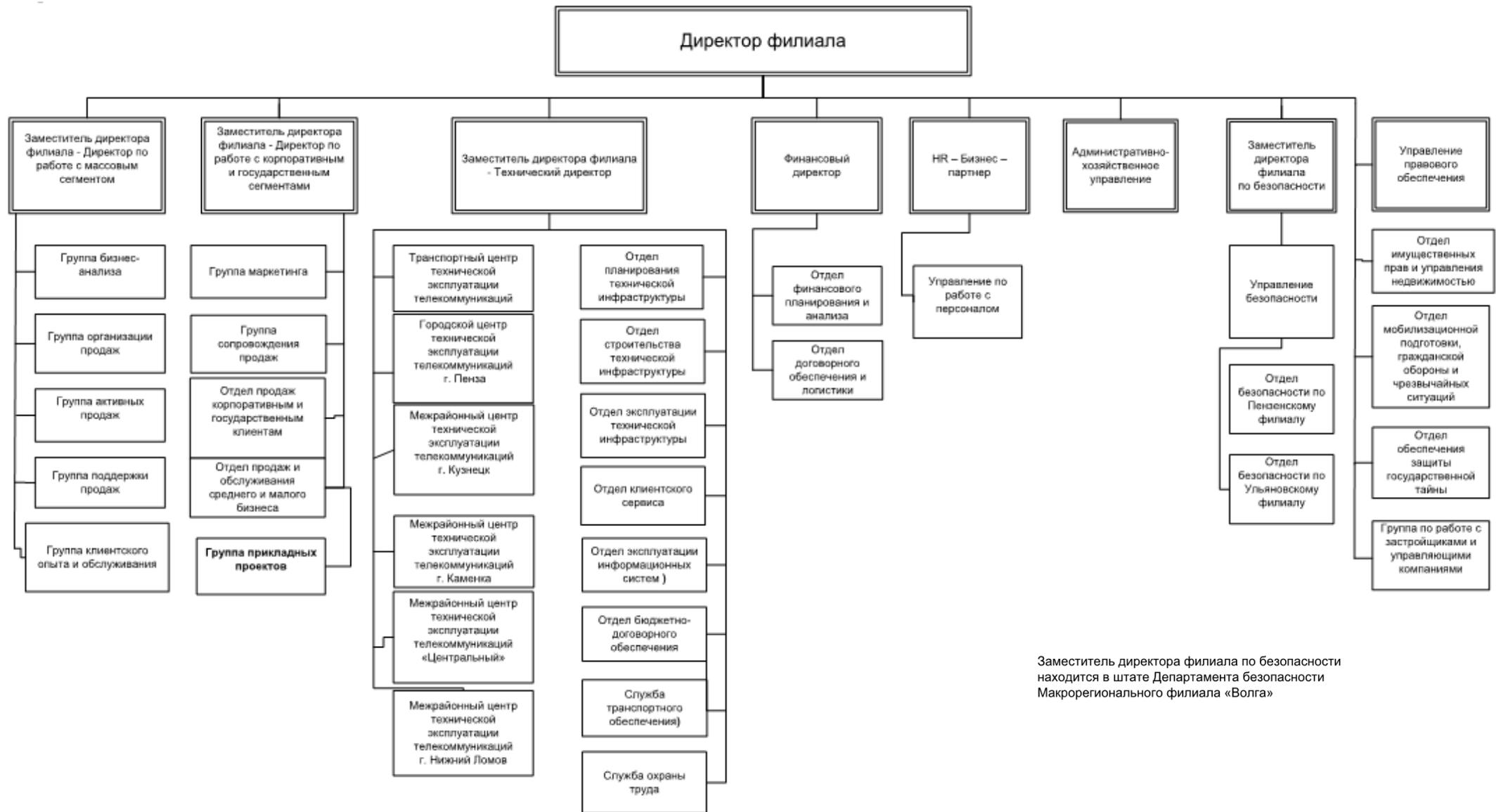


Рис. 2.3. Организационная структура Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»

здания». Применение данной технологии позволило существенно улучшить качество предоставляемых сервисов и повысить доступность интерактивного телевидения и высокоскоростного Интернета. Кроме того, компания значительно увеличила протяженность волоконно-оптических линий связи (ВОЛС), соединяющих узлы доступа в сеть Интернет и сельские населенные пункты Пензенской области. С 2010 по 2015 гг. на участках «райцентр-село» введено в эксплуатацию около 1000 км. ВОЛС, что позволило увеличить пропускную способность сети передачи данных до 1 Гбит/с.

Организационная структура Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» (рис. 2.3.) имеет функциональный вид, что является оптимальным для управления структурными единицами крупной компании, а также подобная организационная структура повышает оперативность при передаче необходимой информации руководителям для принятия эффективных управленческих решений.

Данная организационная структура направлена в первую очередь на оптимизацию и повышение эффективности процесса управления для улучшения показателей функционирования компании, а также формирование такой связи отделов и групп, которая бы посредством улучшения качества предоставляемых услуг населению способствовала увеличению клиентской базы как юридических, так и физических лиц. С этой же целью был создан Многофункциональный Общий Центр Обслуживания в городе Нижний Новгород, который аккумулирует данные о 54 региональных филиалах, что позволяет оперативно реагировать и действовать из единого центра управления.

В Пензенском филиале ПАО «Ростелеком» на 31 декабря 2014 года зарегистрировано 1598 работников списочного состава, на 31 декабря 2015 года – 1 439 работников, на конец 2016 года в филиале работали 1 555 сотрудников, а на 31 декабря 2017 года было зарегистрировано 1 505 работников списочного состава.

Объем выручки Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» за 2016 год составил 2 127 658 тыс. рублей, чистая прибыль сформировалась на уровне 870 048 тыс. рублей.

Для более детального описания деятельности Пензенского филиала ПАО

«Ростелеком» проведем анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности.

Согласно данным, приведенным в таблице 2.1., в период с 2011 по 2016 год основные экономические показатели, несмотря на снижение суммарного объема активов и пассивов на 2,2%, отражали тенденцию положительного роста. Рост показателей варьировался от +26,4% (суммарная себестоимость продаж) до +77,5% (прибыль от продаж).

В данный период времени компания пережила ряд структурных изменений и преобразований в связи с проведением реструктуризации, что, несомненно, повлияло на развитие Пензенского филиала. Реструктуризация стала причиной скачкообразного и нестабильного роста показателей экономической эффективности.

Так, наибольший скачкообразный эффект роста наблюдается в период с 2011 по 2012 годы, когда проходил первый этап реструктуризации компании, которая преследовала такие задачи как максимизация прибыли, минимизация издержек и оптимизация процесса управления для улучшения показателей функционирования компании в целом, а также формирование такой связи отделов и групп, которая бы способствовала увеличению клиентской базы как юридических, так и физических лиц.

В период с 2014 по 2016 годы в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком» наблюдается стабильное снижение себестоимости продаж и себестоимости услуг связи, в отношении 2016 года к 2014 году данные показатели снизились на 5,5% и на 1,5% соответственно. Тенденция сокращения затрат на себестоимость оказываемых услуг спровоцировала увеличение прибыли от продаж на 9,5% и позволило данному показателю сформироваться на уровне 826 060 тыс. рублей.

В целом за весь период 2011-2016 г.г. рост себестоимости продаж составил всего 26,4%, тогда как рост выручки и прибыли от продаж составил 42,3% и 77,5% соответственно. Это сформировало положительную динамику роста годового объема чистой прибыли филиала, рост составил 71,3% (или 362 046 тыс. рублей), что позволило данному показателю вырасти до 870 048 тыс. рублей).

Общая сумма дебиторской задолженности в период 2011-2016 г.г. увеличилась более чем в 1,9 раз и сосредоточилась на уровне 293 002 тыс. руб. Так как в этот период также увеличилась выручка и чистая прибыль, то это свидетельствует о постоянном и значительном увеличении объемов реализации оказания услуг связи и других услуг с отсрочкой платежа.

Таблица 2.1

Основные экономические показатели Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»

Показатели\Год	2011, тыс. руб.	2012, тыс. руб.	2013, тыс. руб.	2014, тыс. руб.	2015, тыс. руб.	2016, тыс. руб.	2016 к 2011, %
Выручка	1 495 156	2 055 365	2 108 748	2 132 115	2 139 472	2 127 658	142,3
в том числе от продажи услуг связи	1 397 630	1 936 715	1 927 398	1 933 084	1 950 370	2 028 879	145,2
Себестоимость продаж	1 029 774	1 412 705	1 361 485	1 377 708	1 331 708	1 301 598	126,4
в том числе услуг связи	1 004 929	1 380 705	1 283 585	1 309 177	1 233 321	1 290 155	128,4
Прибыль от продаж	465 382	642 660	747 263	754 408	807 764	826 060	177,5
Дебиторская задолженность	153 761	203 514	182 634	228 389	257 795	293 002	190,6
Общая сумма оборотных активов	199 892	241 972	202 335	252 348	285 698	317 416	158,8
Активы на балансе организации	2 231 787	2 424 507	2 303 304	2 167 238	2 086 402	2 182 744	97,8
Пассивы на балансе организации	2 231 787	2 424 507	2 303 304	2 167 238	2 086 402	2 182 744	97,8
Чистая прибыль	508 002	679 168	769 097	783 523	778 404	870 048	171,3

Таким образом, ПАО «Ростелеком» представляет собой крупнейшую телекоммуникационную компанию в России. Основным источником доходов компании является междугородная и международная связь, передача данных, телевидение и радиовещание. Основная стратегическая цель «Ростелекома» — это создание, развитие и совершенствование единой транспортной телекоммуникационной среды как внутри России, так и за ее пределами для обеспечения функционирования системы передачи информации региональных

операторов связи, центральных и региональных телерадиовещательных компаний, органов государственного управления. Большая филиальная сеть позволяет формировать выручку компании на уровне почти 300 млрд. рублей. В Пензенской области компания предоставляет рабочие места более чем 1,5 тысячам жителей и реализует масштабные долгосрочные проекты, что положительно сказывается на экономическом развитии региона, а также позволяет формировать более 870 млн. рублей чистой прибыли.

Анализ финансово-экономической деятельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» показал, что в период с 2011 по 2016 годы основные экономические показатели, кроме активов и пассивов, отражали тенденцию положительного роста. Но в связи с проведением реструктуризации компании показатели эффективности филиала имели скачкообразную тенденцию роста, которая наиболее заметна в 2011-2012 г.г. В период с 2014 по 2016 г.г. наблюдается стабильное снижение себестоимости продаж, что привело к увеличению прибыли от продаж на 9,5%. За период 2011-2016 г.г. рост себестоимости продаж составил всего 26,4%, тогда как рост выручки и прибыли от продаж составил 42,3% и 77,5% соответственно, что положительно сказалось на чистой прибыли филиала, рост которой составил 71,3%. Одновременный рост общей суммы дебиторской задолженности, выручки и чистой прибыли свидетельствует об увеличении реализации объемов по оказанию услуг связи и других услуг с отсрочкой платежа.

2.2. Оценка финансового состояния организации

Деятельность любой организации, прежде всего предпринимательская, связана с производством и обменом материальных и нематериальных благ, выступающих в форме товара. Под хозяйственной деятельностью организации понимается деятельность субъектов хозяйствования в сфере общественного производства, направленная на изготовление и реализацию продукции, выполнение работ или предоставление услуг стоимостного характера, имеющих ценовую определенность.

Финансовое состояние компании представляет собой, прежде всего, способность компании финансировать свою деятельность. Она характеризуется степенью обеспеченности финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования компании, целесообразностью их размещения и эффективностью их использования, а также финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Главной целью анализа финансового состояния организации является своевременное выявление и минимизация влияния недостатков финансовой деятельности или же их устранение, а также нахождение резервов для улучшения финансового состояния компании и увеличения ее платежеспособности.

Публичное акционерное общество «Ростелеком» является крупным игроком на российском рынке фиксированной связи, сотовой связи, интернет, междугородной и международной связи, цифрового и кабельного телевидения. Компания занимает лидирующие позиции на рынке услуг связи среди конкурентов по основным видам деятельности.

Согласно рис. 2.4. Ростелеком занимает уверенное первое место по предоставлению широкополосного доступа в Интернет. Несмотря на обилие конкурентов в данном секторе, Ростелеком занимает более трети рынка ШПД. Данное положение на рынке вызвано значительными инвестициями в данный сектор.

Несмотря на то, что Tele2 вышел на рынок связи только в 2003 году и только в 2014 году произошло слияние с Ростелекомом, его доля на рынке по предоставлению мобильной связи в 2016 году составила 15% (рис. 2.5.). Таким образом, ПАО «Ростелеком», выкупив контрольный пакет акций Tele2, вошел в так называемую «большую четверку» российских операторов, владеющих 99% данного рынка.

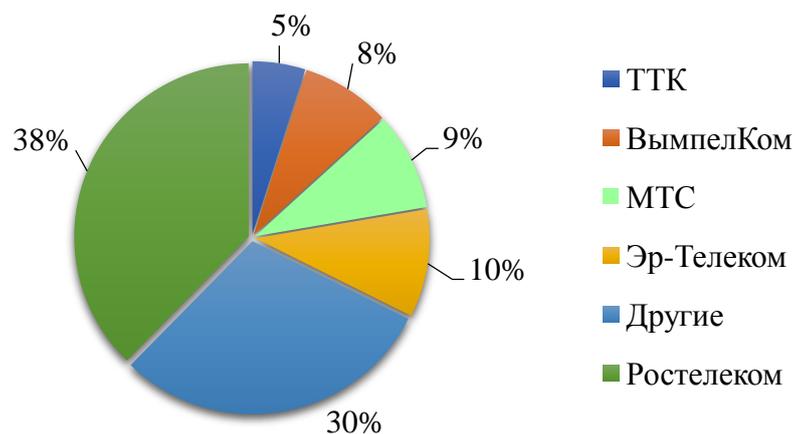


Рис. 2.4. Доля рынка операторов фиксированного широкополосного доступа в Интернет по абонентам в 2016 году³⁶

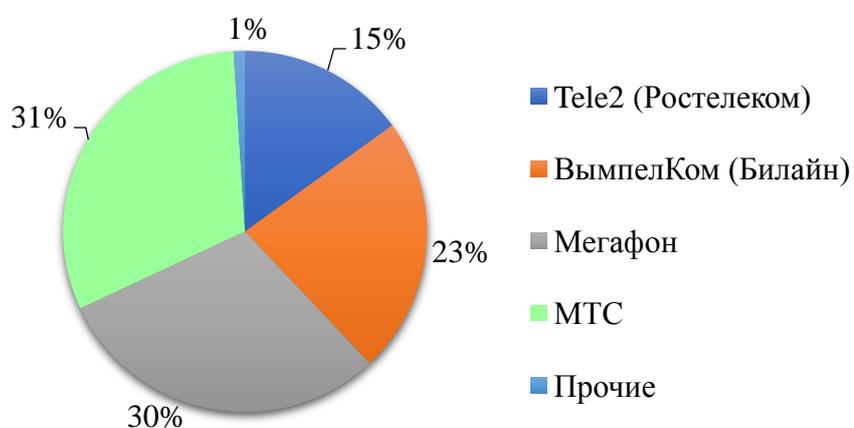


Рис. 2.5. Структура рынка мобильной связи России в 2016 году по числу абонентов³⁷

³⁶ Основные показатели рынка фиксированного ШПД в России. Прогноз развития до 2025 года. – аналитический отчет J'son & Partners Consulting. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://telecomsite.ru/news/publications/1028/>, свободный (дата обращения: 01.02.18).

³⁷ Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2016 год [Электронный ресурс] – <http://ar2016.rostelecom.ru/reports/rostelecom/annual/2016/gb/Russian/0/-2016.html>, свободный (дата обращения: 01.02.18).

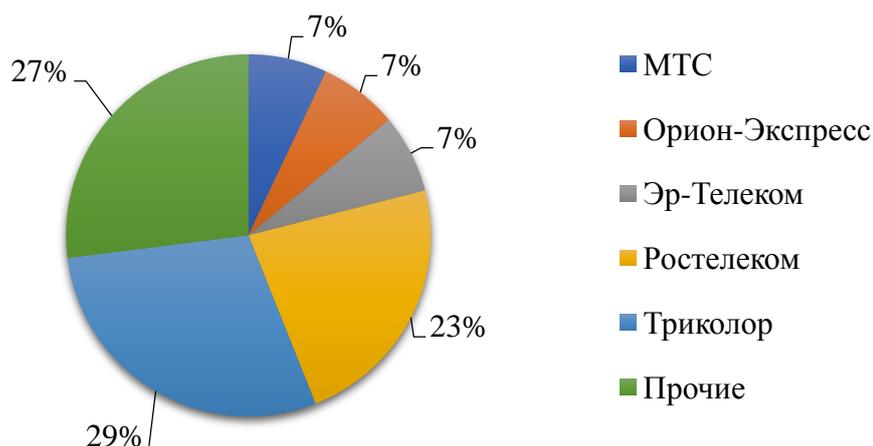


Рис. 2.6. Распределение долей рынка между операторами платного ТВ в 2016 году³⁸

Исходя из данных рис. 2.6., «Ростелеком» занимает уверенную 2 позицию в строчке конкурентов по предоставлению платного ТВ. Реализуя концепцию Double Play, Ростелеком предлагает своим клиентам пакетирование услуг Интерактивного ТВ с широкополосным доступом в Интернет, что также положительно влияет на привлекательность компании для клиентов, а, следовательно, и на рентабельность продаж и финансовое состояние организации в целом.

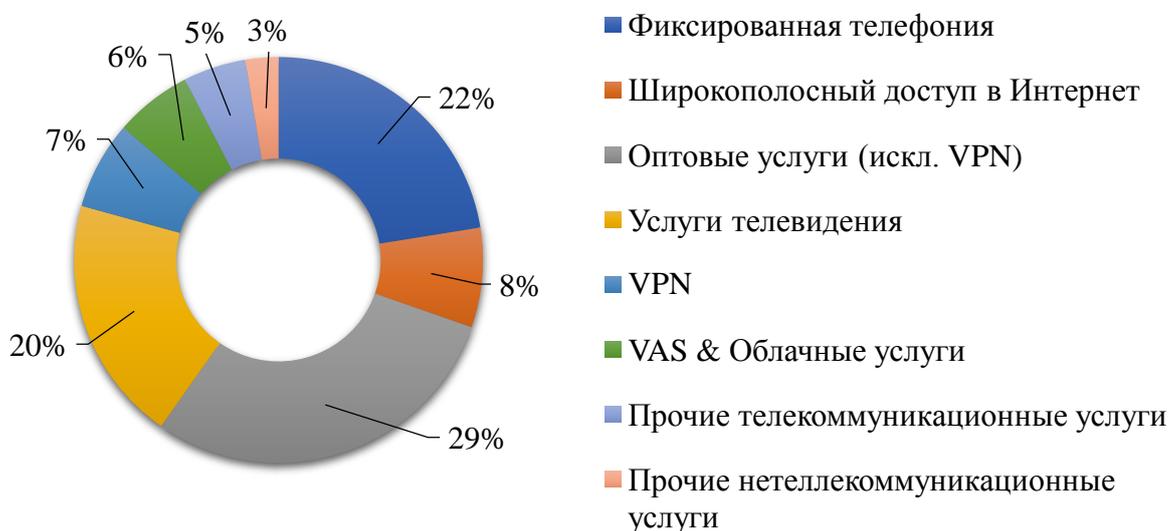


Рис. 2.7. Структура выручки по продуктам (доля цифровых и контентных услуг) ПАО «Ростелеком» в 2016 году³⁹

³⁸ Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2016 год [Электронный ресурс] – <http://ar2016.rostelecom.ru/reports/rostelecom/annual/2016/gb/Russian/0/-2016.html>, свободный (дата обращения: 01.02.18).

³⁹ Там же.

Компания «Ростелеком» продолжает наращивать долю цифровых и контентных услуг, трансформируясь в поставщика цифровых сервисов. Основными направлениями для ПАО «Ростелеком» является предоставление услуг телефонии, услуг широкополосного доступа в сеть Интернет, а также оптовые услуги (рис. 2.7.).

В структуру ПАО «Ростелеком» входят 79 филиалов, в том числе и Пензенский филиал.

Опираясь на данные, приведенные в анализе основных финансово-экономических показателей Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» в таблице 2.1., дадим оценку финансового состояния филиала.

Исходя из этих данных следует, что *рентабельность продаж*, отражающая результативную характеристику прибыльности основной деятельности предприятия за конкретный период времени, составляет:

$$P_{\text{пр } 2011} = 465\,382 / 1\,495\,156 * 100 \% = 31,13\%;$$

$$P_{\text{пр } 2012} = 642\,660 / 2\,055\,365 * 100 \% = 31,27\%;$$

$$P_{\text{пр } 2013} = 747\,263 / 2\,108\,748 * 100 \% = 35,44\%;$$

$$P_{\text{пр } 2014} = 754\,508 / 2\,132\,115 * 100 \% = 35,38\%;$$

$$P_{\text{пр } 2015} = 807\,764 / 2\,139\,472 * 100 \% = 37,76\%;$$

$$P_{\text{пр } 2016} = 826\,060 / 2\,127\,658 * 100 \% = 38,82\%.$$

С 2011 по 2016 годы данный показатель имеет высокий уровень значений, а в 2016 году наблюдается увеличение до 38,82%, что говорит о высокой рентабельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком». Также это отражает высокую эффективность работы всего аппарата управления филиала (включая производственных менеджеров, маркетологов, финансовых менеджеров и т.д.) в области основной деятельности компании, т.е. в оказании услуг связи населению.

Коэффициент изменения валовых продаж, определяющий количественную характеристику приращения объема продаж одного периода по отношению к объему валовых продаж другого отчетного периода Пензенского филиала ПАО «Ростелеком», имеет следующую тенденцию:

$$Кв.П_{2012} = (2\ 055\ 365 - 1\ 495\ 156) / 1\ 495\ 156 = 0,37468;$$

$$Кв.П_{2013} = (2\ 108\ 748 - 2\ 055\ 365) / 2\ 055\ 365 = 0,02597;$$

$$Кв.П_{2014} = (2\ 132\ 115 - 2\ 108\ 748) / 2\ 108\ 748 = 0,01108;$$

$$Кв.П_{2015} = (2\ 139\ 472 - 2\ 132\ 115) / 2\ 132\ 115 = 0,00345;$$

$$Кв.П_{2016} = (2\ 127\ 658 - 2\ 139\ 472) / 2\ 139\ 472 = -0,00552.$$

Как можно заметить, несмотря на ежегодный рост выручки организации (кроме 2016 года), приращение валовых продаж к прошлому году с каждым годом уменьшалось. Наибольший рост наблюдается в 2012 году. Такая динамика может быть связана с тем, что, во-первых, большое влияние оказала инфляция, во-вторых, олигополистический рынок телекоммуникационных услуг и связи в России довольно стабилен и изменения долей рынка незначительны.

Коэффициент оборачиваемости активов, характеризующий эффективность использования филиалом всех имеющихся ресурсов, равен:

$$O_a_{2012} = 2\ 055\ 365 / (2\ 231\ 787 + 2\ 424\ 507)/2 = 0,88;$$

$$O_a_{2013} = 2\ 108\ 748 / (2\ 424\ 507 + 2\ 303\ 304)/2 = 0,89;$$

$$O_a_{2014} = 2\ 132\ 115 / (2\ 303\ 304 + 2\ 167\ 238)/2 = 0,95;$$

$$O_a_{2015} = 2\ 139\ 472 / (2\ 167\ 238 + 2\ 086\ 403)/2 = 1,01;$$

$$O_a_{2016} = 2\ 127\ 658 / (2\ 086\ 403 + 2\ 182\ 744)/2 = 0,997.$$

Динамика роста данного показателя отражает ежегодное наращивание интенсивности оборачиваемости активов организации, что характеризует положительную динамику для деловой активности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком». Однако в 2016 году произошло незначительное снижение показателя оборачиваемости активов на 0,013 пунктов, это связано прежде всего с тем, что за данный период активы, числящиеся на балансе организации, выросли на 4,6%, а выручка снизилась на 0,5% по отношению к прошлому (2015) году.

Рассчитаем *удельный вес дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов*:

$$УВ_{дз\ 2011} = (153\ 761 / 199\ 892) * 100\% = 76,92\%;$$

$$УВ_{дз\ 2012} = (203\ 514 / 241\ 972) * 100\% = 84,11\%;$$

$$УВ_{дз\ 2013} = (182\ 634 / 202\ 335) * 100\% = 90,26\%;$$

$$УВ_{дз\ 2014} = (228\ 389 / 252\ 348) * 100\% = 90,51\%;$$

$$УВ_{дз\ 2015} = (257\ 795 / 285\ 698) * 100\% = 90,23\%;$$

$$УВ_{дз\ 2016} = (293\ 002 / 317\ 416) * 100\% = 92,31\%.$$

Данный показатель показывает, какая часть оборотных средств Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» отвлечена в расчеты. Исходя из расчетов, именно дебиторская задолженность составляет основную часть оборотных средств филиала, с 2011 года по 2016 год удельный вес дебиторской задолженности увеличился более чем на 15% и сформировался на уровне 92,31%. Это очень высокий показатель, он свидетельствует о достаточно низкой мобильности структуры активов организации.

Период сбора дебиторской задолженности, который отражает количество дней, в течение которых компания предоставляет кредит, равен:

$$П_{дз\ 2011} = (124\ 914 / 1\ 495\ 156) * 365 = 30,49;$$

$$П_{дз\ 2012} = (178\ 638 / 2\ 055\ 365) * 365 = 31,72;$$

$$П_{дз\ 2013} = (193\ 074 / 2\ 108\ 748) * 365 = 33,42;$$

$$П_{дз\ 2014} = (205\ 512 / 2\ 132\ 115) * 365 = 35,18;$$

$$П_{дз\ 2015} = (243\ 092 / 2\ 139\ 472) * 365 = 41,47;$$

$$П_{дз\ 2016} = (293\ 002 / 2\ 127\ 658) * 365 = 50,26.$$

Тот факт, что данный показатель имеет тенденцию роста, носит негативный характер, так как чем ниже период сбора, тем быстрее деньги при расчете с покупателями услуг возвращаются в компанию, тем быстрее можно возобновить их использование а, значит, и тем больше прибыли можно получить.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами, отражающий достаточность у филиала собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости, равен $(К\ осс. = (Итог\ III\ раздела\ пассива\ баланса - Итог\ I\ раздела\ актива\ баланса) / Итог\ II\ раздела\ актива\ баланса)$:⁴⁰

$$К_{осс.\ 2011} = (1\ 815\ 097 - 2\ 031\ 895) / 199\ 892 = -1,08;$$

⁴⁰ Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Оценка финансового развития Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» в 2011-2016 г.г. // Международный научный форум «Наука молодых - интеллектуальный потенциал XXI века» – Пенза: ПГУАС, 2018 г. – С. 172.

$$K_{\text{occ. 2012}} = (2\,209\,204 - 2\,182\,535) / 241\,972 = 0,11;$$

$$K_{\text{occ. 2013}} = (2\,124\,686 - 2\,100\,969) / 202\,335 = 0,12;$$

$$K_{\text{occ. 2014}} = (2\,037\,203 - 1\,914\,891) / 252\,348 = 0,48;$$

$$K_{\text{occ. 2015}} = (1\,946\,810 - 1\,800\,704) / 285\,698 = 0,51;$$

$$K_{\text{occ. 2016}} = (2\,021\,077 - 1\,865\,328) / 317\,416 = 0,49.$$

Расчет коэффициента обеспеченности собственными средствами Пензенского филиала ПАО Ростелеком показал, что он имел высокую платежеспособность и финансовую независимость в период 2014-2016 г.г. Доля оборотных активов компании, финансируемых за счет собственных средств предприятия за период 2011-2016 г.г. не опускался ниже 0,11, при том, что нижняя граница данного показателя не должна опускаться ниже 0,1, иначе предприятие признается банкротом. Нехватка собственных средств наблюдалась в 2011 году, когда данный показатель был отрицательным, как раз в этот период компания претерпевала первый этап реструктуризационных изменений.

Рассчитаем *текущую ликвидность* Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» в период с 2011 по 2016 г.г.:

$$L_{\text{общ. 2011}} = 199\,892 / 142\,448 = 1,4;$$

$$L_{\text{общ. 2012}} = 241\,972 / 215\,304 = 1,12;$$

$$L_{\text{общ. 2013}} = 202\,335 / 178\,617 = 1,13;$$

$$L_{\text{общ. 2014}} = 252\,348 / 130\,035 = 1,94;$$

$$L_{\text{общ. 2015}} = 285\,698 / 139\,591 = 2,05;$$

$$L_{\text{общ. 2016}} = 317\,416 / 157\,357 = 2,02.$$

Данный коэффициент отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только собственных оборотных активов. Чем показатель больше, тем лучше платежеспособность предприятия, следовательно, наилучшая платежеспособность Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» наблюдалась в 2015 году. Рассчитанные показатели ликвидности филиала с 2011 по 2016 г.г. показывают, что краткосрочные обязательства могут быть погашены за счет продажи каждого набора видов имущества, находящихся на балансе организации, что говорит о высокой эффективности деятельности

Пензенского филиала ПАО «Ростелеком».

Пензенский филиал ПАО «Ростелеком» имеет большую базу трудовых ресурсов, поэтому одним из критериев повышения экономической эффективности организации является разработанная «Политика в области организационного развития и управления персоналом ПАО «Ростелеком»».

Таблица 2.2

Численность сотрудников в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком»

Показатель\Год	2013	2014	2015	2016
Среднесписочная численность работников, чел.	1 574	1 598	1 439	1 555

В 2014 году количество сотрудников в филиале увеличилось на 24 человека, что составило 1,015% по отношению к 2013 году. В 2015 году численность персонала сократилась на 159 человек (90,05% к прошлому году) и составила 1 439 человек. Сокращение рабочих мест связано с проведением второго этапа реструктуризации в филиале, передачей некоторых полномочий Нижегородскому филиалу Макрорегионального филиала «Волга». В 2016 году вновь произошло увеличение количества сотрудников, рост составил 8%. Данные о численности сотрудников Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» приведены в таблице 2.2.

Исходя из приведенных данных, производительность труда составляет:

$$\text{Пр.}_{2013} = 2\,108\,748 / 1\,574 = 1\,339,74 \text{ тыс.руб./чел.};$$

$$\text{Пр.}_{2014} = 2\,132\,115 / 1\,598 = 1\,334,24 \text{ тыс.руб./чел.};$$

$$\text{Пр.}_{2015} = 2\,139\,472 / 1\,439 = 1\,486,78 \text{ тыс.руб./чел.};$$

$$\text{Пр.}_{2016} = 2\,127\,658 / 1\,555 = 1\,368,27 \text{ тыс.руб./чел.}$$

Это значит, что на каждого сотрудника в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком» в период с 2013 по 2016 годы приходилось от 1 334,24 тыс. руб. до 1 486,78 тыс. руб. произведенных конечных услуг. Следовательно, трудоемкость, выражающая объем необходимого уровня затрат на труд одним работником для производства единицы продукции, выпускаемой филиалом равна:

$$\text{Тр.}_{2013} = 1\,574 / 2\,108\,748 = 0,000746;$$

$$\text{Тр.}_{2014} = 1\,598 / 2\,132\,115 = 0,000749;$$

$$\text{Тр.}_{2015} = 1\,439 / 2\,139\,472 = 0,000673;$$

$$\text{Тр. } 2016 = 1\,555 / 2\,127\,658 = 0,000731.$$

Произведенные расчеты по финансовому состоянию Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели финансового состояния Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»

Показатель\Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка, тыс. руб.	1 495 156	2 055 365	2 108 748	2 132 115	2 139 472	2 127 658
Себестоимость продаж	1 029 774	1 412 705	1 361 485	1 377 708	1 331 708	1 301 598
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	508 002	679 168	769 097	783 523	778 404	870 048
Рентабельность продаж, %	31,13	31,27	35,44	35,38	37,76	38,82
Коэффициент изменения валовых продаж	-	0,37468	0,02597	0,01108	0,00345	-0,00552
Коэффициент оборачиваемости активов	-	0,88	0,89	0,95	1,01	0,997
Удельный вес дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов, %	76,92	84,11	90,26	90,51	90,23	92,31
Период сбора дебиторской задолженности, дни	30,49	31,72	33,42	35,18	41,47	50,26
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-1,08	0,11	0,12	0,48	0,51	0,49
Коэффициент ликвидности	1,4	1,12	1,13	1,94	2,05	2,02
Среднесписочная численность работников, чел.	-	-	1574	1598	1439	1 555
Производительность труда, тыс. руб./чел.	-	-	1 339,74	1 334,24	1 486,78	1 368,27
Коэффициент трудоемкости	-	-	0,000746	0,000749	0,000673	0,000731

Таким образом, публичное акционерное общество «Ростелеком» является ведущей компанией среди конкурентов по предоставлению различных видов связи, широкополосного доступа в Интернет и телевидения. Компания занимает лидирующие позиции на рынке услуг связи среди конкурентов по основным видам

деятельности.

Пензенский филиал имеет большую базу трудовых ресурсов, поэтому одним из критериев повышения экономической эффективности организации является разработанная «Политика в области организационного развития и управления персоналом ПАО «Ростелеком»».

Оценка финансового состояния Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» показала, что в период с 2011 по 2016 годы основные финансово-экономические показатели отражали тенденцию положительного роста. Но в 2016 году наблюдалась отрицательная динамика роста некоторых финансовых показателей компании, связанная, в первую очередь, со снижением выручки филиала на 0,5%. Кроме этого, увеличение срока предоставления филиалом кредита носит негативный характер, так как это существенно сокращает количество денежной массы для использования и может стать причиной снижения текущей прибыли. С 2011 года по 2016 год удельный вес дебиторской задолженности в общей сумме оборотных средств Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» увеличился более чем на 15%, что является признаком снижения мобильности структуры активов организации. Однако в целом, рассчитанные показатели финансового состояния Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» показали высокоэффективную работу деятельности организации с высокой степенью ликвидности и платежеспособности, что позволяет компании занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

2.3. Анализ финансовых показателей динамики стратегического развития организации

В январе 2015 года совет директоров компании ПАО «Ростелеком» утвердил Долгосрочную программу развития, разработанную в соответствии с директивами Правительства РФ и методическими рекомендациями Министерства экономического развития РФ. Вместе с Долгосрочной программой развития совет директоров утвердил ключевые показатели эффективности на 2015-2019 годы.

Долгосрочная программа развития разработана в рамках реализации стратегии и до 2019 года определяет перечень тактических действий и инструментов, направленных на достижение стратегических целей компании.⁴¹

Долгосрочная программа охватывает все сферы деятельности «Ростелекома» как в области укрепления рыночных позиций, инфраструктурного и инновационного развития, так и в области повышения эффективности деятельности компании.

Мероприятия, определенные в долгосрочной программе, подкреплены инвестиционными, человеческими и управленческими ресурсами и сбалансированы с точки зрения финансовых возможностей компании.⁴²

Основные пять стратегических направлений развития ПАО «Ростелеком» были сформулированы еще в 2013 году и нацелены на фундаментальные преобразования внутри организации за счет оптимизации традиционного телекоммуникационного бизнеса и поиска дополнительных источников роста. Затем в конце 2015 года к ним добавились задачи, которые связаны с освоением перспективных рыночных сегментов, способных придать дополнительный импульс процессу трансформации «Ростелекома» в интегрированного провайдера цифровых сервисов и платформ. За последние несколько лет благодаря эффективной работе административного аппарата компания значительно продвинулась в направлении цифровой трансформации, о чем свидетельствует рост доли цифрового сегмента (ШПД + платное ТВ + VPN + VAS и облачные услуги) в выручке до 44 % в 2016 году.⁴³

Одной из приоритетных задач на ближайшую перспективу для «Ростелекома» является работа над улучшением качества предоставляемых компанией сервисов и развитием клиентского опыта. Это важный компонент

⁴¹ Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2016 год [Электронный ресурс] – <http://ar2016.rostelecom.ru/reports/rostelecom/annual/2016/gb/Russian/0/-2016.html>, свободный (дата обращения: 23.02.18).

⁴² Там же.

⁴³ Презентация – день инвестора 07.12.2015. 2015 год: новые стратегические возможности [Электронный ресурс] – https://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/cmd/2015/20151207_CMD_FINAL_RUS.pdf, свободный(дата обращения: 23.02.18).

стратегии компании, который требует перспективного совершенствования для роста уровня клиентоориентированности внутри компании и повышения ценности рыночного предложения для клиента. Простота и удобство пользования услугами, возможность решения проблем клиента и получение информационной и консультационной поддержки в любое время и через различные каналы обслуживания (офисы, контактные центры, мультимедийные каналы, функционал самообслуживания) – приоритеты в данном направлении развития организации.

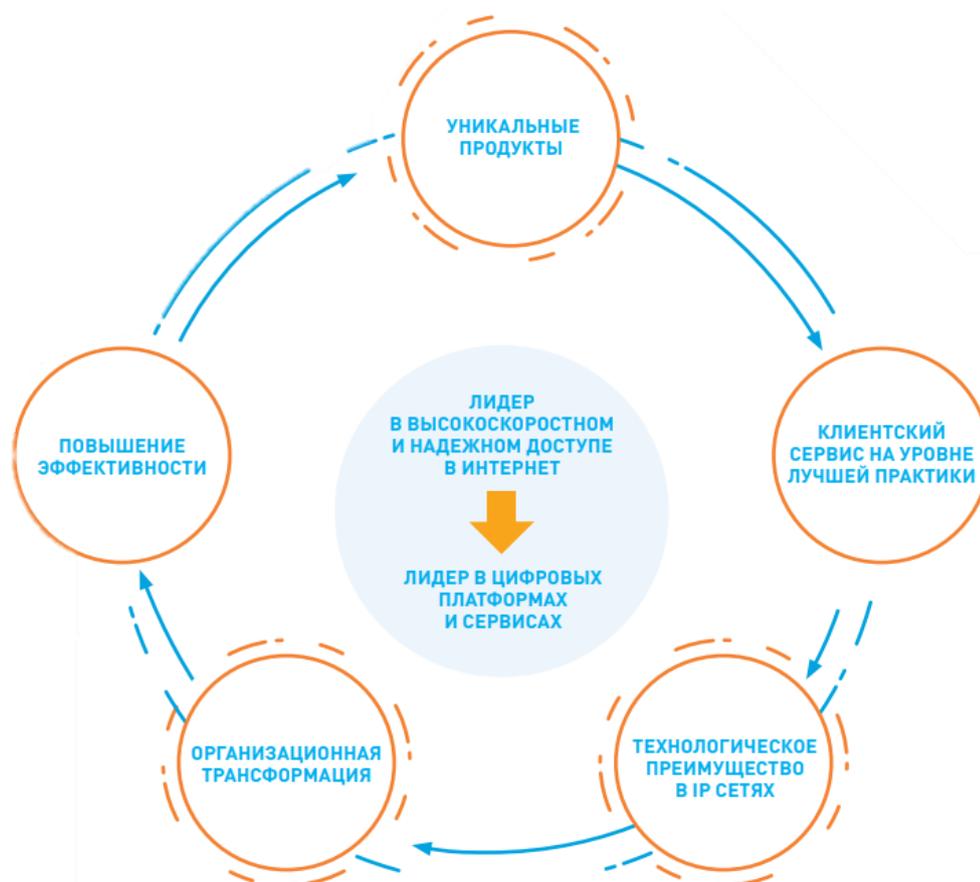


Рис. 2.8. Эволюция основных компонентов стратегии ПАО «Ростелеком»⁴⁴

Развитие рыночного предложения также рассматривается через расширение линейки доступных сервисов, вывод на рынок новых кастомизированных услуг, более гибкой и быстрой реакции компании на изменение спроса и потребностей существующих и потенциальных клиентов. Это одна из важнейших точек приложения усилий, способных укрепить конкурентные позиции и обеспечить

⁴⁴ Презентация – день инвестора 07.12.2015. 2015 год: новые стратегические возможности [Электронный ресурс] - https://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/cmd/2015/20151207_CMD_FINAL_RUS.pdf, свободный (дата обращения: 23.02.18).

устойчивый рост доходов компании в будущем.

В области M&A (от англ. слияния и поглощения) у компании остается интерес на региональном рынке ШПД. «Ростелеком» проводит предметный мониторинг на предмет потенциальных экономически эффективных целей и выборочно увеличивает свое присутствие на локальных рынках. Кроме того, у компании функционирует венчурный фонд, инвестирующий в активы в сфере новых технологий.

В фиксированном сегменте, который является для компании основным с точки зрения доходов и имеющейся экспертизы, «Ростелеком» ставит своей целью предоставление клиентам качественных и современных услуг связи с одновременным повышением внутренней эффективности операций. Основной задачей оператора на ближайшие несколько лет является переход к модели интегрированного провайдера цифровых услуг, предлагающего рынку платформы с собственными и сторонними цифровыми сервисами.

Для выполнения этой задачи «Ростелеком» фокусируется на развитии следующих пяти основных направлений:⁴⁵

- формирование технологического преимущества через строительство современной высокоскоростной сетевой инфраструктуры;
- продвижение дифференцированных продуктов на базе пакетных предложений и вывода на рынок новых современных цифровых сервисов;
- обеспечение клиентского сервиса на уровне лучших практик через внедрение передовых стандартов обслуживания и развитие клиентского опыта;
- организационная трансформация посредством внедрения принципов бережливого производства, упрощения организационной структуры и развитие клиентоориентированного подхода внутри компании;
- повышение внутренней эффективности через реализацию программ по сокращению операционных затрат.

⁴⁵ Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2016 год [Электронный ресурс] – <http://ar2016.rostelecom.ru/reports/rostelecom/annual/2016/gb/Russian/0/-2016.html>, свободный (дата обращения: 23.02.18).

В мобильном сегменте компания приняла решение развиваться в формате совместного предприятия с Tele2 с перспективой формирования ведущего федерального мобильного оператора. В 2016 году Tele2 приняла обновленную стратегию развития компании до 2021 года. В рамках новой стратегии Tele2 планирует стать ключевым игроком новой digital-экосистемы на базе мобильных услуг с помощью партнерств с другими компаниями.

В октябре 2015 года совет директоров «Ростелекома» рассмотрел стратегические возможности компании в новых сегментах рынка. Помимо развития традиционных сегментов бизнеса, «Ростелеком» намерен расширить свое присутствие на новых рынках с высоким потенциалом роста. Компания обладает значительными компетенциями, необходимой инфраструктурой, а также клиентской базой, позволяющей реализовать потенциал роста данных сегментов. Ключевыми точками роста в сегменте новых услуг являются:

- дата-центры;
- облачные услуги;
- OTT-видео;
- геоданные;
- промышленный интернет (IIoT).



Рис. 2.9. Амбиции ПАО «Ростелеком» 2020 согласно стратегии развития компании⁴⁶

⁴⁶ Презентация – день инвестора 07.12.2015. 2015 год: новые стратегические возможности [Электронный ресурс] - https://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/cmd/2015/20151207_CMD_FINAL_RUS.pdf, свободный (дата обращения: 23.02.18).

Успешная работа на новых рынках позволит компании обеспечить высокий темп роста выручки в будущем. Согласно стратегии компании, к 2020 году среднегодовой темп роста выручки должен достигать уровня до 2%. Среднегодовой темп роста показателей OIBDA, то есть операционной прибыли должен сформироваться на уровне 3%. Мера инвестиций компании (CAPEX/Выручка) должна улучшиться на 3-4 пункта.

Что касается Пензенского филиала компании, то он уже сейчас во многом соответствует требованиям развития данной стратегии, наблюдается положительная динамика развития финансового состояния организации. Рост выручки за период 2012-2016 г.г. составлял от -0,6% (2016 год) по отношению к прошлому году до +37,5% (2012 год), когда компания пережила ряд структурных изменений, в том числе и в управлении финансовой деятельностью.

Подобная тенденция сложилась во многом благодаря тому, что компания наращивала долю цифрового сегмента в выручке, соответствовала актуальным требованиям рынка и развивала ассортиментную политику.

Снижение себестоимости до -3,6%, спровоцировало увеличение темпов роста прибыли от продаж и чистой прибыли. Среднегодовой темп роста выручки за 2012-2016 г.г. составил +8,2%, прибыли от продаж - +12,9%, чистой прибыли - +12%.

Таблица 2.3.

Темпы роста финансовых показателей Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» 2012-2016 г.г. ⁴⁷

Показатель\Год	2012	2013	2014	2015	2016	СГТР* 2012 - 2016	СГТР 2013 - 2016
Выручка, %	37,5	2,6	1,1	0,3	-0,6	8,2	0,9
Себестоимость продаж, %	37,2	-3,6	1,2	-3,3	-2,3	5,8	-2,0
Прибыль от продаж, %	38,1	16,3	1,0	7,1	2,3	12,9	6,6
Чистая прибыль, %	33,7	13,2	1,9	-0,7	11,8	12,0	6,6

* - среднегодовой темп роста

⁴⁷ Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Тенденция динамики стратегического развития Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» // Международный научный форум «Наука молодых - интеллектуальный потенциал XXI века» – Пенза: ПГУАС, 2018 г. – С. 43.

Однако если не брать во внимание 2012 год, в котором наблюдается наибольший скачкообразный эффект роста финансовых показателей из-за проведенной реструктуризации в компании, то можно наблюдать более объективную картину развития филиала. Среднегодовой темп роста за четыре года с 2013 по 2016 год себестоимости продаж составил -2%, что сформировало среднегодовые темпы роста прибыли от продаж и чистой прибыли на уровне +6,6%, а средний рост выручки достиг +0,9%.

Исходя из этого, возможны три варианта развития филиала: пессимистический, реалистический и оптимистический, для которых рассчитаны среднегодовые темпы роста основных финансовых показателей филиала пропорционально существующим уровням темпов роста и долгосрочной стратегии развития компании (таблица 2.4.).

При пессимистическом прогнозе развития среднегодовой темп роста выручки составит всего +0,3% в год, этот коэффициент выбран для пессимистического прогноза, потому как это наименьший положительный темп роста за 2011-2016 г.г. При таком СГТР выручки к 2020 году она сформируется на уровне 2 153 305 тыс. руб., что станет причиной формирования среднегодового темпа роста прибыли от продаж и чистой прибыли на уровне +2,2%. Согласно расчётам, при пессимистическом прогнозе прибыль от продаж к 2020 году достигнет отметки 901 188 тыс. руб., а чистая прибыль – 949 176 тыс. руб.

Реалистический прогноз развития компании основывается на существующих темпах развития Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» за 2012-2016 г.г., когда среднегодовой темп роста выручки составил 0,9%, рост прибыли от продаж и чистой прибыли – +6,6%. При таких темпах роста финансовых показателей, выручка к 2020 году сформируется на уровне 2 205 294, прибыль от продаж составит 1 066 695 тыс. руб., а чистая прибыль достигнет 1 123 497 тыс. руб.

Оптимистический прогноз развития Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» построен, исходя из концепции долгосрочной стратегии развития компании, согласно которой среднегодовой темп роста выручки компании к 2020

году должен достигнуть 1-2%. При формировании оптимистического прогноза развития филиала взят средний коэффициент роста выручки - +1,5%, для прибыли от продаж и чистой прибыли пропорционален коэффициент +11,2%. Исходя из этого, при оптимистическом прогнозе развития филиала выручка к 2020 году должна достигнуть 2 258 219 тыс. руб., прибыль от продаж сформироваться на уровне 1 263 080 тыс. руб., а чистая прибыль вырасти на 460 291 тыс. руб. относительно 2016 года и достигнуть отметки 1 330 339 тыс. руб.

Таблица 2.4

Прогнозные значения развития финансовых показателей Пензенского филиала ПАО
«Ростелеком» 2017-2020 г.г.

Показатель\Год	2017	2018	2019	2020
Выручка при пессимистическом прогнозе (СГТР=0,3%), тыс. руб.	2 134 041	2 140 443	2 146 864	2 153 305
Выручка при реалистическом прогнозе (СГТР=0,9%), тыс. руб.	2 146 807	2 166 128	2 185 623	2 205 294
Выручка при оптимистическом прогнозе (СГТР=1,5%), тыс. руб.	2 159 573	2 191 966	2 224 846	2 258 219
Прибыль от продаж при пессимистическом прогнозе (СГТР=2,2%), тыс. руб.	844 233	862 806	881 788	901 188
Прибыль от продаж при реалистическом прогнозе (СГТР=6,6%), тыс. руб.	880 580	938 698	1 000 652	1 066 695
Прибыль от продаж при оптимистическом прогнозе (СГТР=11,2%), тыс. руб.	918 579	1 021 460	1 135 863	1 263 080
Чистая прибыль при пессимистическом прогнозе (СГТР=2,2%), тыс. руб.	889 189	908 751	928 744	949 176
Чистая прибыль при реалистическом прогнозе (СГТР=6,6%), тыс. руб.	927 471	988 684	1 053 937	1 123 497
Чистая прибыль при оптимистическом прогнозе (СГТР=11,2%), тыс. руб.	967 493	1 075 853	1 196 348	1 330 339

Таким образом, разработанная долгосрочная программа развития ПАО «Ростелеком» еще в 2015 году, определяющая тактические действия стратегических решений во всех сферах деятельности компании, уже сейчас дает свои плоды – в 2016 году рост доли цифрового сегмента (ШПД + платное ТВ + VPN + VAS и облачные услуги) в выручке составил свыше 44%. Одной из приоритетных

задач из пяти поставленных на ближайшую перспективу для «Ростелекома» является работа над повышением уровня качества предоставляемых компанией услуг и развитием клиентского опыта.

Кроме этого, поскольку компания обладает значительными компетенциями, необходимой инфраструктурой, а также клиентской базой, «Ростелеком» намерен расширить свое присутствие на новых рынках с высоким потенциалом роста. Ключевыми точками роста в сегменте новых услуг станут дата-центры, облачные услуги, OTT-видео, геоданные, промышленный интернет (IIoT).

Успешная работа на новых рынках позволит компании обеспечить высокий темп роста выручки в будущем. Согласно стратегии развития компании, к 2020 году среднегодовой темп роста выручки должен достигать уровня 1-2%, а среднегодовой темп роста показателей операционной прибыли должен сформироваться на уровне 3%.

Пензенский филиал ПАО «Ростелеком» уже сейчас во многом соответствует требованиям развития данной стратегии, наблюдается положительная динамика развития финансового состояния организации – СГТР за 2013-2016 гг. себестоимости продаж составил -2%, что сформировало среднегодовые темпы роста прибыли от продаж и чистой прибыли на уровне +6,6%, а средний рост выручки достиг +0,9%. Подобная тенденция сложилась во многом благодаря тому, что компания наращивала долю цифрового сегмента в выручке, соответствовала актуальным требованиям рынка и развивала ассортиментную политику.

Даже при пессимистическом прогнозе развития среднегодовой темп роста выручки филиала составит всего +0,3% в год, что позволит ей к 2020 году сформироваться на уровне 2 153 305 тыс. руб., а чистая прибыль достигнет 949 176 тыс. руб. При реалистическом прогнозе рост выручки составит 0,9%, рост прибыли от продаж и чистой прибыли – +6,6%. При таких темпах роста, выручка к 2020 году сформируется на уровне 2 205 294, прибыль от продаж составит 1 066 695 тыс. руб., а чистая прибыль достигнет 1 123 497 тыс. руб. При оптимистическом прогнозе развития рост выручки филиала к 2020 году должен достигнуть +1,5%, а среднегодовой рост прибыли от продаж и чистой прибыли +11,2%. Исходя из этого,

выручка Пензенского филиала компании к 2020 году должна достигнуть 2 258 219 тыс. руб., прибыль от продаж сформироваться на уровне 1 263 080 тыс. руб., а чистая прибыль вырасти до 1 330 339 тыс. руб.

Предложения по повышению эффективности реализации финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» рассмотрены в третьей главе выпускной квалификационной работы.

Выводы по 2 разделу

Подводя итоги исследования, представленного во втором разделе, можно отметить следующее.

«Ростелеком» представляет собой крупнейшую телекоммуникационную компанию в России. Развитая филиальная сеть, предоставление населению различных видов телеком услуг, долгосрочные «громкие» проекты, развитие новых рынков и усиление позиций на старых – всё это является конкурентными преимуществами компании, которые позволяют ей занимать лидирующие позиции на рынке и формировать годовую выручку на уровне почти 300 млрд. рублей. На территории Пензенского региона компания дает рабочие места более 1,5 тысячам жителей области и реализует масштабные проекты, что положительно влияет на экономическое развитие региона и формирует более 870 млн. рублей чистой прибыли.

Оценка финансово-экономической деятельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» отразила положительную тенденцию развития компании в период 2011-2016 г.г., а рассчитанные показатели финансового состояния показали высокоэффективную работу деятельности организации с высокой степенью ликвидности и платежеспособности. Однако, выявлено, что проведенная реструктуризация спровоцировала скачкообразный рост основных экономических показателей деятельности филиала, ее влияние наиболее заметно в 2011-2012 г.г.

В 2014-2016 г.г. происходило стабильное снижение себестоимости продаж, что привело к увеличению прибыли от продаж на 9,5%. За весь анализируемый

период рост себестоимости продаж составил всего 26,4%, а увеличение выручки и прибыли от продаж составило 42,3% и 77,5% соответственно, что позволило чистой прибыли филиала вырасти на 71,3%. Анализ также показал, что в 2016 году наблюдалась отрицательная динамика роста некоторых финансовых показателей компании, связанная, в первую очередь, со снижением выручки филиала на 0,5%.

Выявлен одновременный рост дебиторской задолженности, выручки и чистой прибыли, что свидетельствует об увеличении объемов предоставляемых услуг на условиях отсрочки платежа. Однако, увеличение срока предоставления филиалом кредита своим партнерам существенно сокращает количество денежной массы для использования, что может стать причиной снижения текущей прибыли. С 2011 по 2016 г.г. удельный вес дебиторской задолженности в общей сумме оборотных средств филиала вырос более чем на 15%, что является признаком снижения мобильности активов организации.

Анализ деятельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» показал, что организация соответствует требованиям Долгосрочной программы развития - наблюдается положительная динамика развития финансового состояния филиала – СГТР за 2013-2016 г.г. себестоимости продаж составил -2%, СГТР прибыли от продаж и чистой прибыли на уровне +6,6%, а средний рост выручки достиг +0,9%. Такая тенденция сложилась благодаря наращиванию доли цифрового сегмента в выручке, развитию ассортиментной политики и соответствию актуальным требованиям регионального рынка.

На основании существующих СГТР основных финансовых показателей были просчитаны три возможных варианта развития филиала до 2020 года: пессимистический, реалистический и оптимистический. Выявлено, что даже при пессимистическом прогнозе развития СГТР выручки составит +0,3% в год, что позволит ей сформироваться на уровне 2 153 305 тыс. руб., а чистая прибыль достигнет 949 176 тыс. руб. Согласно реалистическому прогнозу рост выручки составит 0,9%, рост прибыли от продаж и чистой прибыли – +6,6%, что сформирует выручку филиала к 2020 году на уровне 2 205 294 тыс. руб., прибыль от продаж составит 1 066 695 тыс. руб., а чистая прибыль 1 123 497 тыс. руб. При

оптимистическом прогнозе развития рост выручки филиала к 2020 году должен достигнуть +1,5%, а среднегодовой рост прибыли от продаж и чистой прибыли +11,2%. Исходя из этого, выручка Пензенского филиала компании к 2020 году должна достигнуть 2 258 219 тыс. руб., прибыль от продаж сформироваться на уровне 1 263 080 тыс. руб., а чистая прибыль вырасти до 1 330 339 тыс. руб.

III. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

3.1. Модель процесса реализации финансовой стратегии компании

В системе финансового стратегического руководства организацией приоритетным и в тоже самое время сложным этапом является управление реализацией уже разработанной финансовой стратегией. По мнению большинства практикующих менеджеров-специалистов в области стратегического управления - разработать стратегическую программу предприятия намного легче, чем осуществить ее практическую реализацию. Поэтому именно процессу реализации финансовой стратегии компании как этапу, который подводит итог всему стратегическому процессу, необходимо уделить наибольшее внимание и направить наибольший вектор энергии.

Одной из приоритетных задач механизмов процесса реализации финансовой стратегии является создание в организации необходимых предпосылок для осуществления финансовой поддержки его базовой корпоративной стратегии и успешного достижения конечных стратегических целей его финансового развития.

Процесс реализации финансовой стратегии характеризуется следующими основными особенностями:

1. Управление механизмами реализации финансовой стратегии организации направлено не на обязательное осуществление абсолютно всех стратегических решений, предусмотренных программой стратегического финансового развития компании, а на достижение главной и наиболее приоритетной стратегической цели финансовой деятельности. Это в первую очередь связано с тем, что в процессе изменения условий внешней финансовой среды отдельные стратегические финансовые решения могут терять свою актуальность и заменяться новыми, более эффективными финансовыми решениями. Кроме того, основные стратегические цели финансового развития организации, отражающие суть предусматриваемых стратегических изменений,

обычно носят стабильный характер (их изменение может быть обусловлено только изменением целей базовой корпоративной стратегии или достаточно ощутимыми последствиями неожиданных изменений условий внешней финансовой среды).

2. Успешное осуществление процесса реализации финансовой стратегии позволяет получить дополнительный эффект по сравнению с предусмотренным, так как на этом этапе стратегического процесса имеется возможность устранить все ошибки и несогласованности, допущенные на этапе ее разработки. И, наоборот, при не эффективной реализации даже очень перспективной финансовой стратегии компания может не только не достичь ожидаемого эффекта, но даже снизить свой внутренний финансовый потенциал.

3. В процессе реализации финансовой стратегии организации происходит существенное смещение акцентов ее финансового управления. Если на предшествующих этапах данный процесс носил больше аналитический характер, обеспечивая широту видения и прогноза ситуации финансового развития компании, то на этапе реализации стратегии основные управленческие усилия приобретают характер непосредственных действий, связанных с реакцией на изменения условий внешней финансовой среды, инновационным построением отдельных финансовых процессов, стратегическим изменениям финансовой деятельности и т.д.

4. В процессе реализации финансовой стратегии важным фактором успеха становится построение эффективных коммуникативных связей между менеджерами финансовых служб с сотрудниками других структурных подразделений и руководителями стратегических хозяйственных единиц, а также с внешними партнерами компании по финансовым отношениям. От эффективности этих связей в значительной степени зависит успешная реализация стратегических целей привлечения финансовых ресурсов из внешних источников и оптимальное их распределение в разрезе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных единиц компании.

5. Реализация финансовой стратегии организации является наименее структурированным процессом управленческой деятельности с позиций готового

набора конкретных управленческих решений и действий в той или иной реальной ситуации. Одни и те же управленческие решения в одинаковой ситуации, осуществляемые разными компаниями или даже одной и той же компанией на разных стадиях процесса реализации финансовой стратегии или разными филиалами могут привести к совершенно полярным результатам. Это связано с тем, что реализация финансовой стратегии на каждой стадии этого процесса протекает в различных организационных условиях осуществления финансовой деятельности, при различной степени интенсивности проявления факторов внешней финансовой среды и т.п. Все это определяет необходимость индивидуализации подходов к управленческим решениям, обеспечивающим реализацию финансовой стратегии компании.

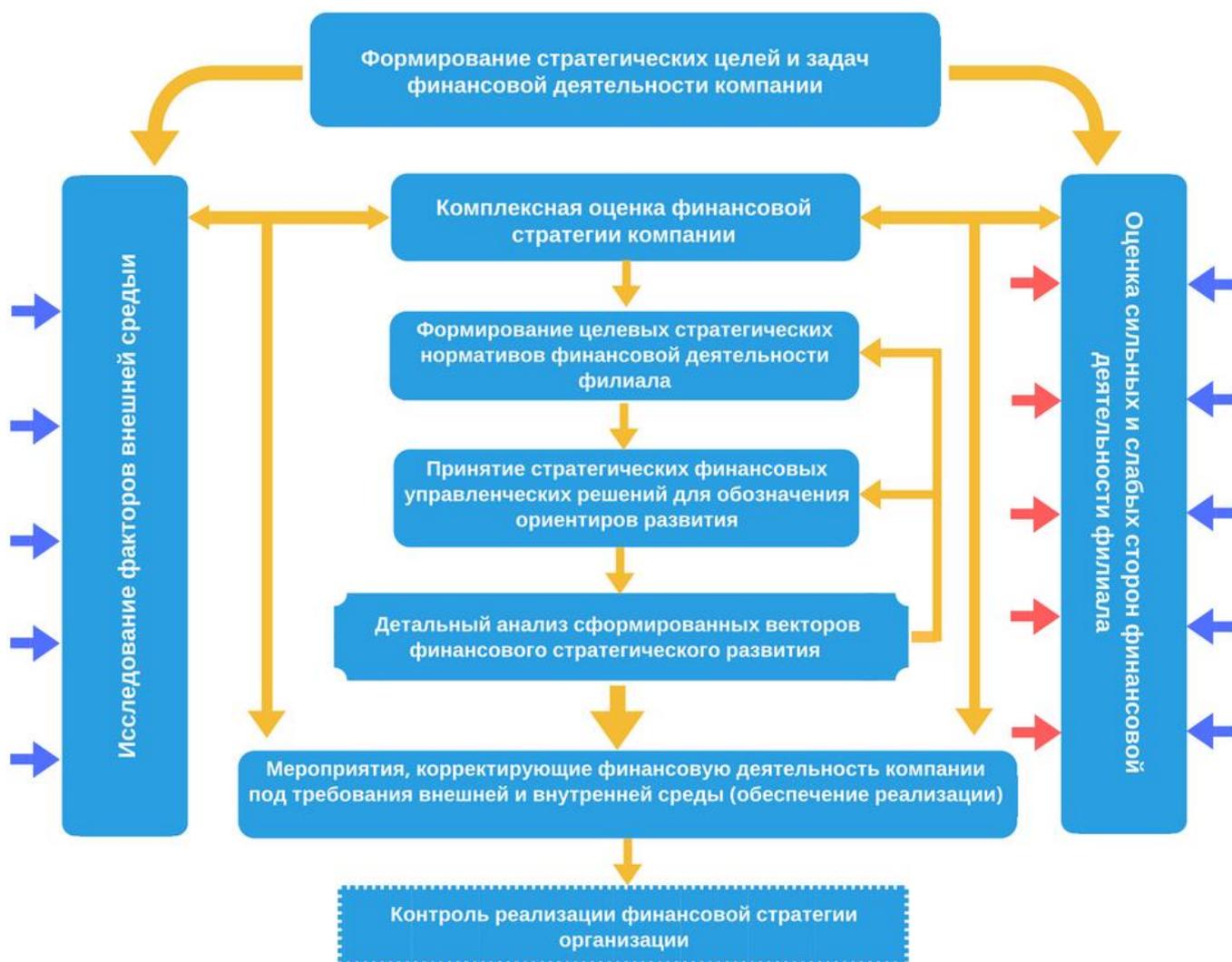


Рис. 3.1. Модель процесса реализации финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»

На основании изученных теоретических источников и проведенного анализа финансовых показателей деятельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» была разработана и предложена структурно-содержательная модель процесса реализации финансовой стратегии филиала с обозначением функциональных взаимосвязей между всеми ее структурными элементами (рис.3.1.).

Этапы данной модели не имеют жестких рамок последовательности. В общем виде их можно представить и охарактеризовать следующим образом:

1. Формирование стратегических целей и задач финансовой деятельности компании

Первоочередной целью реализации финансовой стратегии является обеспечение компании достаточным уровнем финансовых ресурсов, максимизация прибыли компании и ее рыночной стоимости. Однако данная цель требует детальной проработки с учетом конкретных задач и отличительных особенностей компании и ее структурных составляющих, сфер деятельности, способов и методов управления, объема финансового потенциала, перспектив будущего финансового развития компании и т.д. Набор стратегических целей должен обладать некоторой системностью и обеспечивать выбор наиболее эффективных направлений финансовой деятельности; формирование достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизации их состава; приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т.п.

2. Исследование факторов внешней среды

Данный этап предопределяет изучение экономико-правовых, социальных, политических и других раздражителей внешней среды, связанных с финансовой деятельностью компании и ее филиалов в настоящем и прогнозирует их возможные изменения в будущих периодах. Кроме этого, на данном этапе анализируется конъюнктура финансового рынка и формирующие ее факторы как совокупные, так и региональные, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью организации.

3. Оценка сильных и слабых сторон финансовой деятельности филиала

На данном этапе реализации финансовой стратегии определяются особенности финансовой деятельности филиала. В процессе такой оценки перед руководством стоит задача изучения и анализа потенциала инвестиционных возможностей филиала, а также выявления внутренних характеристик, ослабляющих результативность его финансовой деятельности. Для диагностики внутренних проблем организации следует использовать метод управленческого обследования, который рассматривает ее различные функциональные зоны, обеспечивающие нормальное функционирование финансовой деятельности. В процессе реализации финансовой стратегии особое внимание в управленческом обследовании следует уделить таким функциональным зонам как: маркетинговые возможности расширения объемов и диверсификации операционной деятельности; финансовые возможности формирования инвестиционных ресурсов; численность, профессиональный и квалификационный состав персонала, обеспечивающего разработку и реализацию его финансовой стратегии; имеющаяся в филиале информационная база, обеспечивающая подготовку альтернативных стратегических финансовых решений.

4. Комплексная оценка финансовой стратегии компании

В процессе такой оценки необходимо сформировать четкое представление об основных параметрах, характеризующих возможности и ограничения развития финансовой деятельности организации: какие основные направления, амбиции и ориентиры программы развития центрального управления ПАО «Ростелеком»; каковы отличительные особенности макрорегионального филиала «Волга»; каковы возможности и перспективы развития Пензенского филиала, какие ресурсы требуются для преодоления региональных барьеров, тормозящих процесс реализации финансового развития филиала; каков уровень стратегического мышления управляющих и финансовых менеджеров филиала; каков уровень знаний финансовых менеджеров (их информационной осведомленности) о состоянии и предстоящей динамике важнейших элементов внешней среды на региональном и федеральном уровнях; какова эффективность уже действующих в филиале систем финансового анализа, планирования и контроля; в какой мере они

ориентированы на решение стратегических задач и т.п.

5. Формирование целевых стратегических нормативов финансовой деятельности филиала

Сформированная на первоначальном этапе и прошедшая корректировку на всех последующих этапах система ориентиров развития филиала должна получить количественную и качественную конкретизацию определенных целевых стратегических нормативов. Разработка таких целевых стратегических нормативов в управлении реализацией финансовой деятельности будет служить базой для принятия основных управленческих решений и обеспечения контроля над выполнением финансовой стратегии филиала.

6. Принятие стратегических финансовых управленческих решений для обозначения ориентиров развития

На данном этапе, исходя из целей и целевых стратегических нормативов финансовой деятельности определяются основные стратегии финансового развития в разрезе отдельных доминантных сфер, финансовая политика по отдельным аспектам финансовой деятельности, а также формируется портфель альтернатив стратегических подходов к реализации намеченных стратегических финансовых целей и осуществляются их анализ, оценка и отбор. Это позволяет сформировать комплексную программу стратегического финансового развития Пензенского филиала ПАО «Ростелеком».

7. Детальный анализ сформированных векторов финансового стратегического развития

Такой анализ проводится по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых самим филиалом. По результатам анализа, который соотносит достигнутые первоначальные результаты с намеченными финансовыми целями, в существующую финансовую стратегию могут вноситься необходимые изменения, корректирующие деятельность филиала под общие требования целевых стратегических нормативов финансовой деятельности филиала и разработанной долгосрочной стратегии ПАО «Ростелеком».

8. Мероприятия, корректирующие финансовую деятельность компании под требования внешней и внутренней среды

В процессе реализации финансовой стратегии филиала наряду с заранее намеченными целевыми стратегическими мероприятиями готовятся и реализуются новые управленческие стратегические финансовые решения, которые обусловлены непредвиденными изменениями факторов внутренней и внешней финансовой среды.

9. Контроль реализации финансовой стратегии организации

Контроль процесса реализации финансовой стратегии филиала осуществляется на основе стратегического финансового контроллинга, отражающего ход реализации основных стратегических целевых нормативов финансовой деятельности организации.

Таким образом, предложенная модель процесса реализации финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» представляет собой последовательность из этапов, каждый из которых имеет свои отличительные особенности, характерные свойства и выполняет конкретные функции. Данная модель охватывает несколько организационных уровней Ростелекома: от центрального офиса до регионального филиала; что позволяет ей наиболее полно отразить принципы управления в компании. Представленная модель процесса реализации финансовой стратегии в филиале динамична и не имеет жестких рамок последовательности каждого из этапов.

3.2. Система управления реализацией финансовой стратегии компании

В ходе разработки предложений и рекомендаций по повышению эффективности управления механизмами реализации финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» была разработана и предложена система управления процессом реализации финансовой стратегии данной организации (Рис.3.2.). Представленная система включает в себя:

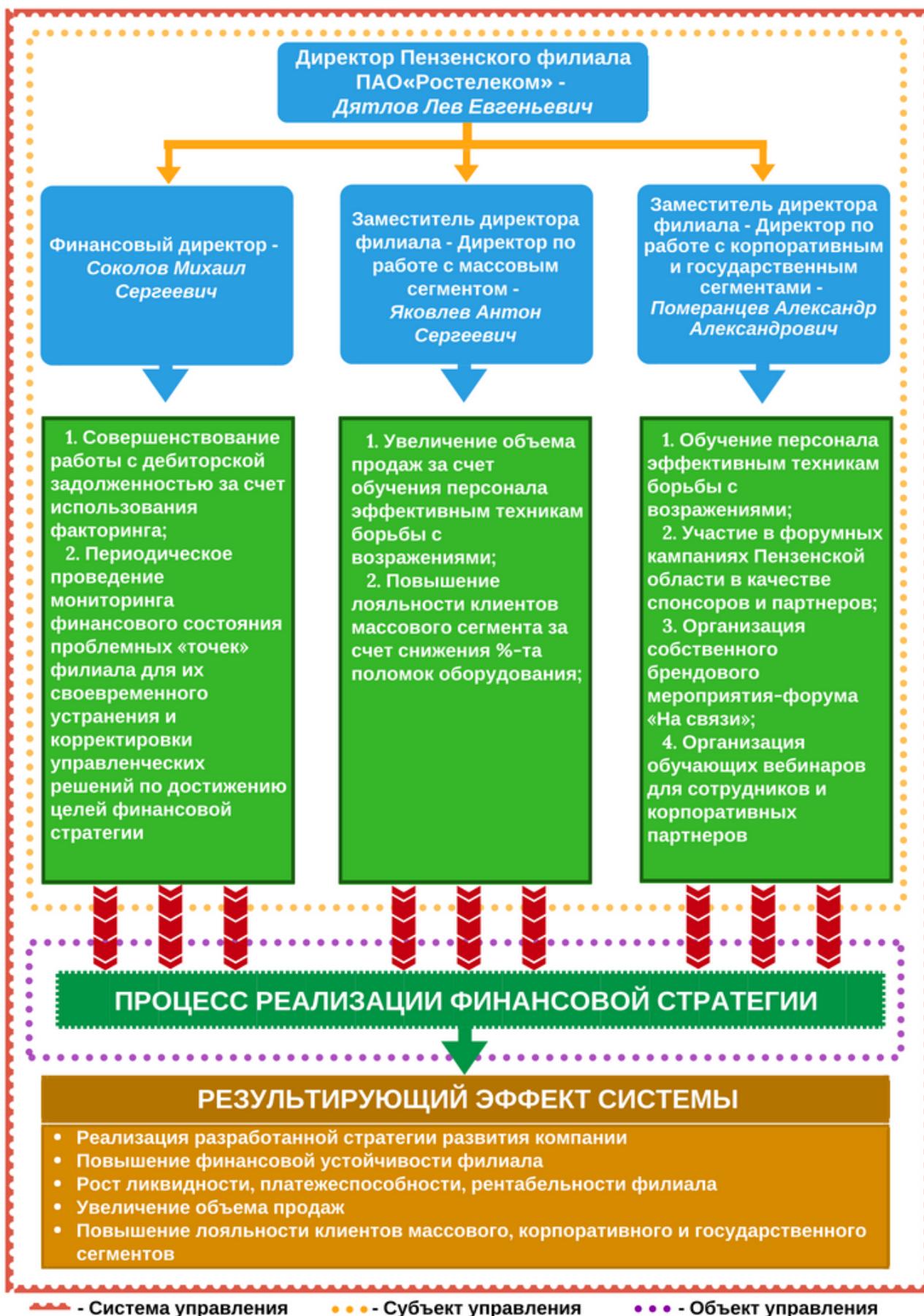


Рис. 3.2. Система управления процессом реализации финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»

1. субъекты управления, в состав которых входят структурные подразделения и их руководители, оказывающие непосредственное влияние на формирование финансовой среды филиала, а также конкретные мероприятия и направления деятельности, выполнение которых способно повысить эффективность всего процесса реализации финансовой стратегии филиала;

2. объект управления, представленный процессом реализации финансовой стратегии филиала;

3. результирующий эффект системы, отражающий конечный результат, к которому способна привести реализация всех предлагаемых мероприятий и рекомендаций.

Реализация всех разработанных мероприятий и рекомендаций создаст благоприятный климат для развития филиала: сформируются условия для полноценной реализации разработанной стратегии развития филиала, придерживающейся концепции Долгосрочной программы развития ПАО «Ростелеком»⁴⁸; повысится финансовая устойчивость филиала; произойдет увеличение объема продаж за счет роста среднего уровня компетенций сотрудников и повышения уровня благонадежности в глазах потребителей; мероприятия и рекомендации станут основой для роста ликвидности, платежеспособности и рентабельности филиала; повысится уровень лояльности потребителей как массового, так и корпоративного и государственного сегментов.

Для повышения эффективности механизмов управления финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» предлагаются к реализации следующие мероприятия и рекомендации:

1. Совершенствование работы с дебиторской задолженностью за счет использования факторинга (с юридическими лицами)

Размер дебиторской задолженности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» в течение анализируемого периода достаточно высок. В период

⁴⁸ Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2016 год [Электронный ресурс] – <http://ar2016.rostelecom.ru/reports/rostelecom/annual/2016/gb/Russian/0/-2016.html>, свободный (дата обращения: 23.02.18).

2013-2016 г.г. удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов превышает 90%. Главными причинами ее возникновения являются заключение договоров с отсрочкой платежей и несвоевременное взимание платы за оказанные услуги. Несмотря на то, что руководство филиала стремится к созданию идеальных условий работы с партнерами по пост-оплате, чрезмерный ее объем может привести к существенным финансовым потерям.

Поэтому особое внимание следует уделить такому современному механизму совершенствования работы с дебиторской задолженностью как факторинг.

Факторинг - это комплекс услуг, который банк, выступающий в роли финансового агента, оказывает компаниям, работающим со своими покупателями на условиях отсрочки платежа. Схема факторинговой операции состоит в том, что организация заключает договор на оказание факторинговых услуг с финансовым агентом (банком). Согласно такому договору поставщик (продавец) реализует услугу, но не получает за нее плату от покупателя, а уступает финансовому агенту право потребовать ее с покупателя. При этом поставщик не несет ответственности за получение агентом денег от покупателя.⁴⁹

Поставщик предъявляет банку документы, подтверждающие факт оказания услуги на условиях рассрочки платежа, и в этот же день получает от банка 60-90% стоимости контракта. Процент от стоимости контракта, который клиент получит сразу после поставки, зависит от того, к какой категории надежности банк отнесет предприятие-покупателя: чем платежеспособней покупатель, тем большую сумму получит поставщик. Продавец должен заведомо проинформировать покупателя об использовании факторинга и подписать с ним соответствующее приложение к договору. При наступлении срока оплаты покупатель перечисляет деньги непосредственно в банк. Если покупатель этого не делает, банк предпринимает усилия по взысканию средств с покупателя-должника (дебитора). Когда задолженность погашена, банк выплачивает поставщику оставшуюся часть стоимости контракта за вычетом своих комиссионных (0,5-3%), которые являются

⁴⁹ «Гражданский кодекс Российской Федерации» от от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 01.07.2014) // «Собрание законодательства РФ», 13.01.1997, № 2, ст. 827 .

платой за оказание факторинговых услуг.⁵⁰

То есть благодаря использованию факторинга Пензенский филиал ПАО «Ростелеком» сможет минимизировать дебиторскую задолженность без существенной финансовой нагрузки.

2. Периодическое проведение мониторинга финансового состояния проблемных «точек» филиала для их своевременного устранения и корректировки управленческих решений по достижению целей финансовой стратегии

Административный аппарат филиала, оказывая влияние на механизмы управления финансовой стратегии, должен иметь полную и достоверную информацию о ходе всех хозяйственных операций филиала с целью своевременного вмешательства и минимизации влияния негативных факторов, а также корректировки «векторов» развития для достижения целей стратегии организации. Одним из подобных методов регулирования должен выступать мониторинг. В общем виде мониторинг определяют как постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или исходному положению. Мониторинг необходим, поскольку он позволяет выявить, насколько часто происходят нарушения в той или иной области.

В ходе анализа финансового состояния Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» были выявлены некоторые негативные тенденции, связанные с управлением системы дебиторской задолженностью. Поэтому руководству филиала для оптимизации работы с дебиторской задолженностью следует использовать следующие мониторинговые мероприятия:

- проводить периодический пересмотр предельной суммы кредита;
- организовать работу по снижению рисков дебиторской задолженности в части диверсификации покупателей для снижения риска неуплаты дебиторской задолженности одним или несколькими крупными компаниями-покупателями;

⁵⁰ Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Оценка системы управления дебиторской задолженностью Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» и пути ее совершенствования / Д.И. Тюрин, Е.С. Джевицкая // Менеджмент: теория, методология практика: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2018. – С. 111.

— сформировать принципы расчетов с контрагентами на предстоящий период;

— сформировать и обеспечить условия по своевременному взысканию задолженности;

— организовать контроль над выполнением договорных условий компаний-дебиторов, а также сформировать процедуры предъявления претензий по дебиторской задолженности;⁵¹

— недопускать значительного превышения дебиторской задолженности над кредиторской, что обеспечит филиалу нормальную финансовую устойчивость⁵².

3. Увеличение объема продаж за счет обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями

Персонал любой компании является одним из важнейших видов ресурсов. Хорошо подготовленные сотрудники способны значительно повысить уровень рентабельности организации, а в современных условиях игры ведения бизнеса наиболее конкурентоспособными являются компании с высоким доходом. Обучение и развитие персонала позволяет повысить уровень доходности компании за счет повышения эффективности коллективной работы, ценности сотрудников как специалистов, а также их профессионального уровня. В процессе обучения сотрудники способны развить навыки эффективной коммуникации, необходимые для установления хороших деловых контактов с клиентами и партнерами компании.

Успешное планирование организационной стратегии возможно только на основе устойчивого обучения. Топ-менеджменту Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» следует направлять определенный поток инвестиций в обучение и

⁵¹ Жулина Е.Г. Управление дебиторской задолженностью в системе методов управления конкурентоспособностью предприятия / Е.Г. Жулина / Материалы VI Межд. научно-практической конференции. Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова. Изд.: Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова". – 2016. С. 82-83.

⁵² Зимин Н.Е. Направления управления дебиторской задолженностью [Текст]/ Н.Е. Зимин, Н.О. Дидманидзе / Вестник ФГБОУ ВПО МГАУ им. В.П. Горячкина Изд.: Российский государственный аграрный университет - МСХА им. К.А. Тимирязева (Москва). – 2014. – С. 103.

развитие персонала, поскольку благодаря им, у сотрудников повышается уверенность в себе и в своих способностях. Если разрыв между необходимыми способностями и реальными возможностями сотрудника огромный – он демотивируется. То есть, обучение является эффективным инструментом для повышения удовлетворенности сотрудников и повышения эффективности деятельности компании. К тому же обучение формирует у сотрудников систему ценностей и установок, соответствующих сегодняшним реалиям и помогающим в поддержании организационной стратегии компании на необходимом уровне. Существует три фактора, подтверждающих важность роли обучения персонала:

1. Обучение является средством достижения стратегических целей организации;
2. Обучение является средством повышения ценности человеческих ресурсов в компании;
3. Обучение является средством качественной подготовки ресурсов при проведении изменений в организациях.

Возражение клиента – это главный барьер при заключении сделки, это своего рода, сомнение покупателя, которое должен развеять продавец, тем самым убедив приобрести свою услугу. Для наиболее рационального выстраивания контакта с потребителями телекоммуникационных услуг, менеджерам по продажам следует знать все возможные возражения клиентов на всем пути взаимодействия, начиная со знакомства и заканчивая общением в послепродажный период. Поэтому для постоянного мониторинга актуальных возражений клиентов и повышения общего уровня компетенций сотрудникам, имеющим непосредственный контакт с абонентами, необходимо периодически проходить обучение по различным программам (лекции, тренинги, мастер-классы и т.д.), направленным на совершенствование профессиональных навыков и развитие специализированных знаний.

Кроме того, готовые скрипты, инструменты и речевые модули, отличающиеся универсальными приемами для общения с клиентами, будут полезны как для менеджеров, работающих с массовым сегментом, так и для

менеджеров, ведущих свою профессиональную деятельность с корпоративным и государственным сегментами.

4. Повышение лояльности клиентов массового сегмента за счет снижения %-та поломок оборудования

Одной из немаловажных причин, почему абоненты отказываются от услуг Ростелекома является частые нарушения в работе оборудования по приему сигнала (модемы, роутеры, приставки). Для снижения вероятности поломки оборудования и обеспечения его долгосрочной непрерывной службы, необходимо:

- проводить планово-предупредительный ремонт оборудования с определенной периодичностью, что позволит существенно уменьшить риск его непредвиденного выхода из строя;

- минимизировать возможность аварийных ситуаций на станциях;

- обеспечить оптимальное проводное подключение как внутри помещения абонента, так и за его пределами.

5. Участие в форумных кампаниях Пензенской области в качестве спонсоров и партнеров

Не секрет, что, чем активнее компания продвигает свое имя и работает над имиджем, тем больше вероятность, что потенциальные клиенты станут реальными. Спонсорство различных мероприятий – один из механизмов по продвижению имиджа компании причем как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах. Оно дает компании возможность завоевать целевую аудиторию, укрепить свой имидж и обеспечить хорошую рекламную поддержку.

Кроме того, спонсорство и партнерство не только производят благоприятные впечатления на целевую аудиторию, но и закрепляют положительные ассоциации, связанные с компанией, повышая тем самым лояльность клиентов как массового сегмента, так и клиентов корпоративного и государственного сегментов. Поэтому подобное позиционирования компании выступит инструментом работы филиала с различными бизнес-моделями: B2C, B2B, B2G.

Таким образом, при правильно организованном спонсорстве, руководство Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» может достичь таких целей как:

- сформировать положительное общественное мнение;
- наладить коммуникации с партнерами;
- повысить лояльность клиентов B2C, B2B, B2G секторов;
- расширить рынок потребителей и простимулировать сбыт;
- провести рекламную кампанию своих услуг.

6. Организация собственного брендового мероприятия-форума «На связи»

Для развития и финансового благополучия любой компании важно иметь возможность заявить о себе громко, а сделать это лучше всего поможет крупное деловое мероприятие. Организация и проведение собственного форума «На связи» позволит Пензенскому филиалу ПАО «Ростелеком» повысить узнаваемость бренда, предоставит возможность привлечь заинтересованные лица, станет основой налаживания деловых контактов, повысит лояльность потребителей и т.д. Организация подобного делового мероприятия станет площадкой для решения актуальных экономических, финансовых, политических и прочих вопросов, привлечет общественность и повысит осведомленность о предоставляемых компанией телекоммуникационных услугах.

Однако для максимальной эффективности работы необходимо правильно спланировать мероприятие, заинтересовать именно целевую аудиторию и обеспечить для нее надлежащие условия. Поэтому для того, чтобы форум сработал на продвижение имени компании, а не, напротив, вызвал отторжение у потребителей, группе маркетинга Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» необходимо тщательно продумать каждый из этапов проведения форума. Необходимо уделить особое внимание разработке уникальной концепции форума, выбору места и времени проведения форума, решить вопросы логистики и размещения гостей на мероприятии, организовать рекламную кампанию о форуме и т.д.

7. Организация вебинаров для сотрудников и корпоративных партнеров

Последнее время трендом в проведении деловых встреч, обучающих семинаров и конференций становится вебинар. Вебинар позволяет удаленно провести обучение, тем самым минимизируя затраты компании. Поэтому при

приобретении какой-либо обучающей программы и проведении вебинара на своей территории, руководство Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» может «убить двух зайцев сразу» - провести обучение сотрудников и повысить их квалификацию, а также пригласить заинтересованных представителей компаний-партнеров на конкретный вебинар, тем самым вызвав интерес к Ростелекому. Чем чаще будут происходить подобные мероприятия, тем больше повысится лояльность корпоративного сегмента, тем больше наладятся деловые связи для долгосрочного партнерства, тем больше вероятность повышения объема продаж услуг и, соответственно, выручки и чистой прибыли филиал может получить.

Таким образом, разработанные мероприятия и рекомендации в рамках предложенной системы управления финансовой стратегией Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» при внедрении в процесс управления компанией способны оказать положительное влияние на функционирование филиала и помогут скорректировать управленческие решения для достижения целей разработанной стратегии, а также минимизируют влияние негативных факторов, влияющих на стабильное развитие организации. Комплексное внедрение данных мероприятий и их контроль исполнения со стороны субъектов системы управления финансовой стратегии филиала позволят реализовать разработанную стратегию развития компании, повысят финансовую устойчивость филиала, обеспечат рост ликвидности, платежеспособности и рентабельности, увеличат объем продаж, а также повысят лояльность клиентов как массового, так и корпоративного и государственного сегментов филиала.

3.3. Экономический эффект от разработанных и предложенных рекомендаций по повышению эффективности механизмов реализации финансовой стратегии компании

В целях повышения эффективности механизмов управления реализацией финансовой стратегии в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком» были разработаны различные мероприятия и рекомендации по совершенствованию

существующей в филиале системы управления финансовой стратегией.

Рассчитаем затраты, необходимые для внедрения и реализации некоторых из предложенных мероприятий.

1. Совершенствование работы с дебиторской задолженностью за счет использования факторинга (с юридическими лицами)

Факторинг — это беззалоговое предоставление денежных (оборотных) средств поставщику в ответ на переуступку им денежного требования к покупателю. То есть факторинг представляет собой особый вид торгового кредитования, который позволяет компании получить деньги от дебитора (фактора) в срок, который существенно меньше чем тот, что предусмотрен контрактом на поставку товара.

Операции по факторингу представляют собой целый комплекс услуг, которые не могут существовать отдельно друг от друга. Для проведения данной операции факторинговая компания (чаще всего ей выступает банк) выкупает краткосрочную дебиторскую задолженность, не превышающую определенный срок. Обычно он составляет до 180 дней.

Факторинговая компания и кредитор заключают между собой договор, где оговаривается, что документы для оплаты поставок продукции направляются к фактору, по мере возникновения требований по оплате. На основе предоставленных документов факторинговая компания выплачивает клиенту от 75 до 90% требуемой суммы. После того, как кредитор оплачивает продукцию, фактор производит доплату оставшейся суммы. При совершении данной операции факторинговая компания удерживает процент с остатка суммы предоставленного займа, а также на погашение комиссионных платежей.⁵³

Таким образом, факторинг формирует более гибкие условия для расчета с покупателями при рассрочке платежа и позволяет не выводить средства из компании на продолжительный период времени, а направлять их в новый цикл,

⁵³ Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Оценка системы управления дебиторской задолженностью Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» и пути ее совершенствования / Д.И. Тюрин, Е.С. Джевицкая // Менеджмент: теория, методология практика: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2018. – С. 112.

поэтому Пензенскому филиалу ПАО «Ростелеком» следует использовать факторинг для погашения части дебиторской задолженности.

Для расчета эффективности использования факторинга при взаимодействиях с юридическими лицами руководству Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» необходимо подать заявку в банк или специализированную факторинговую компанию, после чего исходя из региона расположения контрагуемых партнеров филиала, отрасли деятельности, результатов экономической деятельности организаций будет рассчитана приемлемая ставка процента по факторинговому договору для конкретного взаимодействия.

2. Увеличение объема продаж за счет обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями

Обучение персонала представляет собой развитие профессиональных навыков, умений и знаний сотрудников в соответствии с целями и стратегией компании. Результатом качественно проведенного обучения станет формирование положительных моментов как для компании, так и для сотрудников.

Преимущества, полученные по завершению обучения сотрудников для Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» можно сформулировать следующим образом:

- повышение уровня профессиональных навыков, умений и способностей сотрудников;
- рост мотивированности сотрудников;
- формирование высокопрофессиональных кадров, способных решать самые сложные задачи;
- формирование положительных тенденций роста основных финансово-экономических показателей филиала;
- снижение текучести кадров;
- формирование кадрового резерва;
- повышение уровня эффективности деятельности филиала.

Для увеличения объема продаж за счет обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями предлагается воспользоваться услугами компании «Маркетинг-Консультант»⁵⁴. Данная организация успешно функционирует с 1999 года и имеет большой опыт в проектной деятельности по обучению сотрудников для повышения эффективности деятельности компании.

Бизнес-тренер Анна Печеркина⁵⁵, имеющая 11-летний опыт и владеющая сотнями отработанных приемов и инструментов, позволяющих повысить эффективность контактов с клиентами, профилируется на тренинге «Эффективные техники борьбы с возражениями».

Стоимость одного дня обучения для 50 человек составляет 50 000 рублей. Полная программа обучения по данному тренингу – 2 дня (20 часов обучения).

Пензенский филиал ПАО «Ростелеком» имеет в личном распоряжении три специализированные аудитории – конференц-зала, оснащенные всем необходимым оборудованием (компьютерами, проекторами, веб-камерами, звуковым оборудованием и т.д.) и вмещающим от 20 до 55 человек, поэтому дополнительных затрат на аренду помещения не потребуется. Таким образом, затраты на двухдневное участие в тренинге 50 сотрудников (менеджеров по продажам, менеджеров по сопровождению клиентов, руководителей отделов продаж и т.д.) составят:

$$50\ 000 * 2 = 100\ 000 \text{ рублей.}$$

Проведение подобных программ обучения рекомендуется проводить не реже одного раза в полугодие.

3. Участие в форумных кампаниях Пензенской области в качестве спонсоров и партнеров

Основная суть спонсорства заключается в передаче денежных средств для физических или юридических лиц взамен на рекламное и имиджевое продвижение. Спонсорство может быть построено не только на финансировании, возможны

⁵⁴ Официальный сайт «Маркетинг-Консультант» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gmk.ru/>, свободный (дата обращения: 01.06.18).

⁵⁵ Бизнес-тренер Анна Печеркина [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gmk.ru/pecherkina>, свободный (дата обращения: 01.06.18).

также имущественные инвестиции, предоставление определенных услуг, передача интеллектуальной собственности, либо выполнение работ. Фактически, спонсорство является услугой за предоставление финансовой поддержки.

Спонсорство хоть и несет собой затраты, но при рационально выбранном мероприятии для спонсирования – оно способно в перспективе не только улучшить отношение к бренду, но и увеличить за счет этого объемы продаж компании. Поэтому для создания условий роста объемов продаж и выручки, а также продвижения бренда, Пензенскому филиалу ПАО «Ростелеком» рекомендуется оказывать спонсорскую поддержку минимум двум мероприятиям в год – направленным на массовый и на корпоративный сегменты.

Однако, принимать решение о спонсорстве необходимо исходя из двух основных посылов:

1. Во-первых, выбирать организатора форума или мероприятия необходимо так, чтобы рекламный эффект от вложенных денег был не меньше, чем от обычной рекламной кампании.

2. Во-вторых, проект, в который планируется вложить деньги, должен быть рассчитан на целевую аудиторию Пензенского филиала ПАО «Ростелеком».

В качестве мероприятия, рассчитанного для массового сегмента населения, предлагается оказание спонсорской поддержки конференции «Секон» - это международная специализированная конференция по разработке программного обеспечения – про технологии и развитие бизнеса. Целевая аудитория Секона состоит на 55% из специалистов и интересующихся IT-технологиями людей, 31% - студентов, 10% - руководителей IT-компаний, 2% - преподавателей, 2% сторонних предпринимателей. За два дня мероприятия в нем принимают участие около 1000 человек.

Стоимость спонсорского пакета на данное мероприятие (пакет «МегаСпонсор») составляет 150 000 рублей.

В качестве мероприятия, в котором целевая аудитория – корпоративный и государственный сегменты, предлагается выступить спонсором весеннего форума для предпринимателей «Вдохновляя лучших». Приглашаемая аудитория форума -

представители бизнес-элиты Пензы и Пензенской области — владельцы, управляющие и руководители компаний. В форуме принимают участие более 150 человек.

Стоимость спонсорского пакета на форум «Вдохновляя лучших составляет» 51 000 рублей.

Таким образом, совокупные затраты на участие в форумных кампаниях в качестве спонсора составят:

$$150\ 000 + 51\ 000 = 201\ 000 \text{ рублей.}$$

4. Организация собственного брендового мероприятия-форума «На связи»

Организация собственного брендового мероприятия станет существенным конкурентным преимуществом для Пензенского филиала ПАО «Ростелеком». Такая, своего рода, «брендовая изюминка» выступит площадкой для взаимодействия с большим количеством людей разного возраста с различными интересами и родом деятельности.

Собственное брендовое мероприятие, проводимое с определенной периодичностью, способно привлечь внимание массы людей – потенциальных и реальных клиентов, причем как массового, так и корпоративного и государственного сегментов. В качестве подобного мероприятия Пензенскому филиалу ПАО «Ростелеком» рекомендуется проведение форума «На связи», который бы собрал на одной площадке представителей разных поколений, интересов, статусов. Грамотная организация форума способна привлечь внимание новых партнеров и трансформировать потенциальных клиентов в реальных.

Экономическая эффективность от проведения данного мероприятия будет зависеть от ряда факторов: количества участников, формата мероприятия, выступающих спикеров, окончательной программы форума, времени проведения, аренды помещения, затрат на рекламу, количества спонсоров и партнеров мероприятия, количества бартерных взаимодействий и т.д.

5. Организация вебинаров для сотрудников и корпоративных партнеров с целью обучения персонала и повышения лояльности корпоративных клиентов

Трендом последнего времени стали вебинары, представляющие собой различные мероприятия, проводимые в режиме онлайн. Их тематика может отличаться огромным разнообразием – такие онлайн-конференции и онлайн-семинары нашли широкое применение для обучения, ведения бизнеса, проведения презентаций, конференций и т.д.

К основным качественным преимуществам вебинаров можно отнести:

- высокая экономичность для участников и организаторов и посредников по сравнению с офлайн-мероприятиями и тренингами;
- отсутствие расходов на переезд, проживание в гостинице, аренду отдельных помещений, оборудования и пр.;
- широкий охват аудитории, возможность участия из любой точки земного шара, где имеется компьютер или мобильное устройство и интернет.
- разнообразие тематик для мероприятий.

Стоимость приобретения ключа для трансляции зависит от организаторов, выступающих спикеров, тем и программ обучения, количества подключений и т.д., но в среднем интервал цен формируется в диапазоне от 2 000 до 30 000 рублей^{56, 57}.

Для обучения персонала по различным тематикам рекомендуется проведения 3-х онлайн мероприятий, на которые также можно бесплатно приглашать клиентов и партнеров корпоративного и государственного сегмента для повышения их лояльности, укрепления деловых контактов и построения дальнейшего сотрудничества.

Для расчета предлагается приобретение ключей трансляций вебинаров Школы бизнеса - Синергия: 2 500 рублей, 7 000 рублей и 15 000 рублей.

Поскольку Пензенский филиал ПАО «Ростелеком» имеет в личном распоряжении специализированные аудитории – конференц-залы, оснащенные всем необходимым оборудованием (компьютерами, проекторами, веб-камерами, звуковым оборудованием и т.д.) дополнительных затрат на аренду помещения не

⁵⁶ Вебинары и онлайн-курсы Школы бизнеса Синергия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sbs.edu.ru/webinars>, свободный (дата обращения: 01.06.18).

⁵⁷ Конференция интернет-издания Медуза – ШТОРМ2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://special.meduza.io/storm/2018/>, свободный (дата обращения: 01.06.18).

потребуется. Вместимость данных помещений – до 55 человек.

Таким образом, стоимость проведения 3-х онлайн мероприятий, в которых могут поучаствовать до 165 сотрудников, корпоративных клиентов и партнеров, составит:

$$2\,500 + 7\,000 + 15\,000 = 24\,500 \text{ рублей.}$$

Подобные мероприятия рекомендуется проводить не реже одного раза в квартал.

Произведенные расчеты по затратам на мероприятия и рекомендации приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Совокупные затраты на предлагаемые к реализации мероприятия и рекомендации

№	Мероприятия и рекомендации	Рекомендуемая периодичность	Комментарий	Затраты на один цикл мероприятия, рублей	Сумма затрат в год, рублей
1.	Увеличение объема продаж за счет обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями клиентов	не реже 1 раза в полугодие	2 дня обучения (20 часов) тренинг «Эффективные техники борьбы с возражениями»; 50 сотрудников	100 000	100 000*2 = 200 000
2.	Участие в форумных кампаниях Пензенской области в качестве спонсоров и партнеров	минимум 2 мероприятия в год	посетят реальные и потенциальные клиенты: около 1000 человек – конференция «Секон» около 150 человек – форум для предпринимателей «Вдохновляя лучших»	150 000 51 000	150 000 + 51 000 = 201 000
3.	Организация вебинаров для сотрудников и корпоративных партнеров с целью обучения персонала и повышения лояльности корпоративных клиентов	1 раз в квартал	3 онлайн-мероприятия; посетят до 165 сотрудников, корпоративных клиентов и партнеров	24 500	24 500 * 4 = 98 000
Итого				325 500	499 000

Комплексная реализация трех данных разработанных мероприятий и рекомендаций по повышению эффективности механизмов управления реализацией финансовой стратегией Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» потребует 499 000 рублей вложений. Результатом качественной реализации данных мероприятий и рекомендаций станет основой для приближения к оптимистическому прогнозу развития филиала, основные финансово-экономические показатели которого рассчитаны в главе 2.3. данной выпускной квалификационной работы.

При развитии организации существующими фактическими темпами прироста (выручка - +0,9% в год; прибыль от продаж - +6,6%; себестоимость продаж - -2,0%; чистая прибыль - +6,6%) расчетная эффективность предлагаемых мероприятий в прогнозе на 2018 год составит:

— Суммарные годовые затраты на реализацию предлагаемых мероприятий сформируются на уровне:

$$200\ 000 + 201\ 000 + 98\ 000 = 499\ 000 \text{ рублей в год.}$$

— Доля затрат на предложенные мероприятия в общих затратах организации:

Так как среднегодовой темп прироста себестоимости от продаж за 2013-2016 г.г. составил -2,0%, то согласно нему, прогнозируемый уровень себестоимости от продаж при реалистическом прогнозе развития филиала составит в 2018 году 1 250 055 000 рублей. Следовательно, доля затрат на реализацию предлагаемых мероприятий в общих затратах филиала в 2018 году составит:

$$499\ 000 / 1\ 250\ 055\ 000 * 100 = 0,04\%$$

— Долю прибыли от предложенных мероприятий в чистой прибыли при реалистическом прогнозе принимаем также расчетную на уровне 0,04%. В стоимостном выражении чистая прибыль мероприятий при их реализации в 2018 году составит:

$$988\ 684\ 000 * 0,04 / 100 = 396\ 473,6$$

— Тогда рентабельность предложенных мероприятий составит:

$$395\,473,6 / 499\,000 * 100\% = 79,25\%$$

— Период окупаемости вложений в реализацию предлагаемых мероприятий:

$$499\,000 / (499\,000 + 395\,473,6) = 0,56 \text{ года}$$

или

6,72 месяцев.

Таким образом, было определено количественное и качественное влияние на экономический эффект некоторых разработанных мероприятий, направленных на повышение эффективности механизмов управления реализацией финансовой стратегии в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком». Комплексная реализация предлагаемых мероприятий станет основой положительной тенденции развития филиала в 2018 году, ее результаты могут обладать накопительным итогом, поэтому эффект от мероприятий будет длиться больше года. Реализация мероприятий в 2018 году потребует 499 000 рублей в год и сформирует дополнительную чистую прибыль на уровне 395 473,6 рублей. Установлено, что рентабельность предложенных мероприятий 79,25%, а расчётная окупаемость затрат на их реализацию –6,72 месяцев.

Выводы по 3 разделу

В третьей главе бакалаврской работы представлены следующие результаты исследования.

Разработана структурно-содержательная модель процесса реализации финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» с обозначением функциональных взаимосвязей между всеми ее структурными элементами.

Предложенная модель динамична, охватывает несколько организационных уровней компании и представляет собой последовательность из этапов, каждый из которых имеет свои отличительные особенности и выполняет конкретные функции. Этапы данной модели имеют следующий вид:

1. Формирование стратегических целей и задач финансовой деятельности компании;
2. Исследование факторов внешней среды;
3. Оценка сильных и слабых сторон финансовой деятельности филиала;
4. Комплексная оценка финансовой стратегии компании;
5. Формирование целевых стратегических нормативов финансовой деятельности филиала;
6. Принятие стратегических финансовых управленческих решений для обозначения ориентиров развития;
7. Детальный анализ сформированных векторов финансового стратегического развития;
8. Мероприятия, корректирующие финансовую деятельность компании под требования внешней и внутренней среды;
9. Контроль реализации финансовой стратегии организации;

Была разработана и предложена система управления процессом реализации финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком», в рамках которой для повышения эффективности механизмов управления финансовой стратегии филиала разработаны следующие мероприятия и рекомендации:

1. Совершенствование работы с дебиторской задолженностью за счет использования факторинга (с юридическими лицами);
2. Периодическое проведение мониторинга финансового состояния проблемных «точек» филиала для их своевременного устранения и корректировки управленческих решений по достижению целей финансовой стратегии;
3. Увеличение объема продаж за счет обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями;
4. Повышение лояльности клиентов массового сегмента за счет снижения процента поломок оборудования;
5. Участие в форумных кампаниях Пензенской области в качестве спонсоров и партнеров;
6. Организация собственного брендового мероприятия-форума «На связи»;

7. Организация вебинаров для сотрудников и корпоративных партнеров.

Комплексное внедрение данных мероприятий и их контроль исполнения со стороны субъектов управления способны повысить финансовую устойчивость филиала, обеспечат рост ликвидности, платежеспособности и рентабельности, увеличат объем продаж, а также повысят лояльность клиентов как массового, так и корпоративного и государственного сегментов филиала.

Реализация трех предлагаемых мероприятий в 2018 году потребует 499 000 рублей в год и сформирует дополнительную чистую прибыль на уровне 395 473,6 рублей. Рентабельность предложенных мероприятий 79,25%, а расчётная окупаемость затрат на их реализацию – 6,72 месяцев.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование позволяет сделать следующие выводы и рекомендации:

1. В данной работе были обобщены различные подходы к понятию «финансовая стратегия» и на основе этого предложено следующее ее позиционирование – это основывающийся на имеющихся и потенциальных финансовых ресурсах комплексный план развития компании, в котором она, функционируя в условиях ограниченных ресурсов, формирует общую концепцию по достижению конкретных стратегических целей и решению стоящих перед ней проблем.

2. Установлено, что финансовая стратегия играет ключевую роль в обеспечении эффективной финансовой деятельности компании и напрямую влияет на ее конкурентоспособность. Степень эффективности реализации механизмов финансовой стратегии зависит от того, насколько рационально построен процесс ее разработки, а также от полноты учета и оценки факторов внешней и внутренней сред организации.

Успешно завершённой принято считать реализацию финансовой стратегии при достижении основных стратегических целей финансового развития организации при планируемых затратах. Ключевая цель системы развития финансовой стратегии - это реализация условий для долгосрочной конкурентоспособности компании.

3. Выявлены основные классификации стратегий управления финансовой деятельностью, они подразделяются:

- с учетом их субъектной направленности;
- с точки зрения временного горизонта их реализации;
- в зависимости от темпов их экономического роста.

В связи с этим, современные организации должны сделать выбор среди множества различных видов стратегий в пользу «идеальной», наиболее подходящей для их специфики, отраслевой принадлежности, организационно-

правовой формы и других отличительных особенностей. При этом данный выбор должен быть аналитически обоснован и понятен всему ее управленческому аппарату.

4. Определено, что компания «Ростелеком» представляет собой крупнейшую телекоммуникационную компанию России. Ее конкурентными преимуществами являются: развитая филиальная сеть и ассортиментная политика, предоставление населению различных видов телеком услуг, реализация долгосрочных «громких» проектов и др. В Пензенской области компания предоставляет рабочие места более 1,5 тысячам жителей и реализует крупные проекты, что положительно сказывается на экономическом развитии региона и формирует 870 млн. рублей чистой прибыли.

5. Анализ финансово-экономической деятельности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» показал, что в 2011-2016 г.г. основные экономические показатели отражали тенденцию роста, однако, проведенная в 2011 году реструктуризация спровоцировала скачкообразную тенденцию роста основных показателей деятельности филиала, которая наиболее заметна в 2011-2012 г.г.

В целом, тенденция развития филиала в период 2011-2016 г.г. имеет следующие показатели: рост себестоимости продаж составил всего 26,4%, тогда как рост выручки и прибыли от продаж составил 42,3% и 77,5% соответственно, – это положительно сказалось на чистой прибыли филиала, ее рост составил 71,3%.

6. В ходе проведения оценки финансово-экономической деятельности филиала был выявлен одновременный рост дебиторской задолженности, выручки и чистой прибыли, что свидетельствует об увеличении объемов предоставляемых услуг на условиях отсрочки платежа. Тем не менее, определено, что существенное увеличение срока предоставления филиалом кредита своим партнерам может привести к сокращению количества денежной массы для использования и, как следствие, стать причиной снижения текущей прибыли. С 2011 по 2016 г.г. удельный вес дебиторской задолженности в общей сумме оборотных средств филиала вырос более чем на 15% и стал занимать 90% от суммы всех оборотных средств, что является признаком существенного снижения мобильности активов организации.

Однако общие рассчитанные показатели финансового состояния Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» показали высокоэффективную работу деятельности организации с высокой степенью ликвидности и платежеспособности, что позволяет компании занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

7. Выявлено, что разработанная долгосрочная программа развития ПАО «Ростелеком» определяет тактические действия стратегических управленческих решений и уже имеет свои результаты – в 2016 году рост доли цифрового сегмента в выручке составил свыше 44%. Цели данной стратегии определяют намерения компании по расширению своего присутствия на новых рынках с высоким потенциалом роста, что позволит добиться к 2020 году, чтобы среднегодовой темп роста выручки достиг уровня 1-2%, а среднегодовой темп роста показателей операционной прибыли сформировался на уровне 3%.

Определено, что Пензенский филиал ПАО «Ростелеком» также во многом соответствует требованиям развития данной стратегии, так как наблюдается положительная динамика развития финансового состояния организации – среднегодовой темп роста (СГТР) за 2013-2016 г.г. себестоимости продаж составил -2%, СГТР прибыли от продаж и чистой прибыли на уровне +6,6%, а средний рост выручки достиг +0,9%. Подобная тенденция сложилась во многом благодаря тому, что филиал наращивал долю цифрового сегмента в выручке, соответствовал актуальным требованиям рынка и развивал ассортиментную политику.

8. На основании существующих СГТР основных финансово-экономических показателей были просчитаны три возможных варианта развития Пензенского филиала компании до 2020 года: пессимистический, реалистический и оптимистический. Выявлено, что даже при пессимистическом прогнозе развития СГТР выручки составит +0,3% в год, что позволит ей сформироваться на уровне 2 153 305 тыс. руб., а чистая прибыль достигнет 949 176 тыс. руб.

Согласно реалистическому прогнозу рост выручки составит 0,9%, рост прибыли от продаж и чистой прибыли – +6,6%, что сформирует выручку филиала к 2020 году на уровне 2 205 294 тыс. руб., прибыль от продаж составит 1 066 695 тыс.

руб., а чистая прибыль 1 123 497 тыс. руб.

При оптимистическом прогнозе развития рост выручки филиала к 2020 году должен достигнуть +1,5%, а среднегодовой рост прибыли от продаж и чистой прибыли +11,2%. Исходя из этого, выручка Пензенского филиала компании к 2020 году должна достигнуть 2 258 219 тыс. руб., прибыль от продаж сформироваться на уровне 1 263 080 тыс. руб., а чистая прибыль вырасти до 1 330 339 тыс. руб.

9. На основании изученных теоретических источников и проведенного анализа была разработана структурно-содержательная модель процесса реализации финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» с обозначением функциональных взаимосвязей между всеми ее структурными элементами. Данная модель представлена последовательностью из этапов, имеющих свои отличительные особенности и выполняющих конкретные функции. Представленная модель динамична, не имеет жестких рамок последовательности каждого из этапов и охватывает несколько организационных уровней компании: от центрального офиса до регионального филиала.

Дана подробная характеристика основных особенностей процесса реализации финансовой стратегии в телекоммуникационной компании.

10. В целях повышения эффективности механизмов управления финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» была разработана система управления процессом реализации финансовой стратегии в филиале, состоящая из субъектов, объектов управления и прогнозного результирующего эффекта от системы.

11. В рамках данной системы разработаны и предложены мероприятия и рекомендации, реализация которых способна оказать положительное влияние на функционирование филиала. Комплексное внедрение данных мероприятий позволит реализовать разработанную стратегию развития компании, повысят финансовую устойчивость филиала, обеспечат рост ликвидности, платежеспособности и рентабельности, увеличат объем продаж, а также повысят лояльность клиентов как массового, так и корпоративного и государственного сегментов филиала.

12. Определено, что реализация только трех предлагаемых мероприятий в 2018 году потребует 499 000 рублей вложений в год и сформирует дополнительную чистую прибыль на уровне 395 473,6 рублей. Расчетная рентабельность предложенных мероприятий составит 79,25%, а расчётная окупаемость затрат на их реализацию – 6,72 месяцев.

Разработанные и предложенные в рамках данной бакалаврской работы мероприятия и рекомендации, направленные на совершенствование механизмов управления финансовой стратегии Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» позволят организации стабильно развиваться в ближайшее время и в долгосрочной перспективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 01.07.2014) // «Собрание законодательства РФ», 13.01.1997, № 2, ст. 827.
2. Акулова Н.Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятия [Текст]/ Н.Г. Акулова, Д.И. Ряховский // Проблемы современной экономики. – 2014. - №1. – С. 85-92.
3. Алтынова С.Ю. Сущность функционально-стоимостного анализа расхода материальных ресурсов [Текст]/С.Ю. Алтынова / Научные исследования и разработки студентов - сб. мат-ов Международной студенческой научно-практической конференции. Изд.: ООО ЦНС «Интерактив плюс». – 2016. – С. 101-103.
4. Баландаева, Ю.С. Составляющие финансовой стратегии, понятие, виды и задачи [Текст]/ Ю.С. Баландаева, Ю.Н. Полюшко // Современные проблемы развития техники, экономики и общества. Материалы I Межд. научно-практической заочной конференции. Науч. редактор А.В. Гумеров. – 2016. – С. 157-159.
5. Барсуков, М.В. Механизм формирования стратегии управления финансовой деятельностью корпорации [Текст]/ М.В. Барсуков, А.С. Локтионов // Политика, экономика и инновации №4 (14), Изд.: Подосинников Евгений Юрьевич. – 2017. – С. 1-8.
6. Бджола Б.Д. Совершенствование стратегии управления финансовыми ресурсами коммерческой организации с использованием механизмов антикризисного финансового управления [Текст]/ Б.Д. Бджола, А.А. Лапоногова // Финансовые исследования. Изд.: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ" (Ростов-на-Дону). – 2016. – С. 250-256.
7. Белых М.В. Финансовая стратегия предприятия и механизм ее разработки [Текст]/ М.В. Белых, Н.К. Уланова / Актуальные проблемы современной науки. Сборник статей Межд. научно-практической конф.: В 4 частях. отв. редактор А.А. Сукиасян. Изд.: Башкирский государственный университет. – 2013. С. 5-13.

8. Верозубова Т.А. Исследование сущностных и организационных основ механизма реализации финансовой стратегии организаций [Текст]/ Т.А. Верозубова // Управление экономикой: методы, модели, технологии. Четырнадцатая межд. научная конференция: сборник научных трудов. Изд.: ГОУ ВПО "УГАТУ" (Уфа). – 2014. – С. 51-54.

9. Горицкая И. Финансовая стратегия [Текст]/ И. Горицкая // Финансовый директор. 2013. № 11 – С. 74-79.

10. Гязова М.М. Системный подход к управлению дебиторской задолженностью предприятия [Текст]/ М.М. Гязова / Межд. технико-экономический журнал Изд.: Учебно-методический центр «Триада». – 2012. – С. 45-48.

11. Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Оценка системы управления дебиторской задолженностью Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» и пути ее совершенствования / Д.И. Тюрин, Е.С. Джевицкая // Менеджмент: теория, методология практика: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2018. – С. 109-113.

12. Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Оценка финансового развития Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» в 2011-2016 г.г. // Международный научный форум «Наука молодых - интеллектуальный потенциал XXI века» – Пенза: ПГУАС, 2018 г. – С. 170-174.

13. Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Тенденция динамики стратегического развития Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» // Международный научный форум «Наука молодых - интеллектуальный потенциал XXI века» – Пенза: ПГУАС, 2018 г. – С. 41-46.

14. Жулина Е.Г. Управление дебиторской задолженностью в системе методов управления конкурентоспособностью предприятия [Текст]/ Е.Г. Жулина / Материалы VI Межд. научно-практической конференции. Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова. Изд.: Саратовский

социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова". – 2016. С. 77-83.

15. Зимин Н.Е. Направления управлением дебиторской задолженностью [Текст]/ Н.Е. Зимин, Н.О. Дидманидзе / Вестник ФГБОУ ВПО МГАУ им. В.П. Горячкина Изд.: Российский государственный аграрный университет - МСХА им. К.А. Тимирязева (Москва). – 2014. – С. 100-103.

16. Золотарев, П.С. К вопросу управления финансами в корпорациях [Текст]/ П.С. Золотарев // Новая наука: Современное состояние и пути развития. - 2016. - №11. - С. 77-80.

17. Иванов Г.Е. Исследования внутренней среды организации (на примере ОАО «Ростелеком») [Текст]/ Г.Е. Иванов // Проблемы и перспективы развития экономики и управления: мат-лы межд. заоч. научно-практ. конф. – Якутск, СВФУ. – 2013.

18. Кузмичев, М.В. Проблемы совершенствования управления финансовой стратегией предприятия [Текст]/ М.В. Кузмичев / ЭНЕРГИЯ - XXI ВЕК. Изд.: ЗАО «Орбита» (Воронеж). – 2017. – С. 97-107.

19. Плотникова, В.А. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия [Текст]/ В.А. Плотникова // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития сб. научных статей 5-й Межд. научно-практической конференции: в 2-х томах. Изд.: ЗАО «Университетская книга». – 2015. – С. 107-115.

20. Посредников М.А. Система управления дебиторской задолженностью [Текст]/ М.А. Посредников // Руководитель проекта по управлению дебиторской задолженностью и финансовым потокам Kontakt East Holding. 2012. №8. С.25-28.

21. Тюрин Д.И. Сравнительный анализ принципов управленческого мышления специалистов и руководителей Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» в отношении разработки и реализации управленческих решений / Д.И. Тюрин, С.Ш. Левина // Менеджмент: теория, методология, практика: мат-лы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2017. – с. 346-350.

22. Балабанов И. Т. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 224 с.
23. Бариленко В.И. Анализ хозяйственной деятельности. Учебное пособие [Текст]/ Под ред. В. И. Бариленко. - Москва: Эксмо, 2015. - 345 с.
24. Берг С. Настольная книга финансового директора [Текст]/ Стивен Берг; Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 608 с.
25. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника- Центр, Эльга, 2013 - 345с.
26. Герасименко А. Финансовый менеджмент - это просто [Текст]: базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 481 с.
27. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент: учеб. пособие [Текст]/ Н. Б. Ермасова, С. В. Ермасов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2014. — 621 с.
28. Загорский А.Л. Финансовая стратегия интегрированных бизнес-групп: монография [Текст]/ А.Л. Загорский. - СПб.: «Издательство НПК «РОСТ», 2013. - 356 с.
29. Ковалева А.М. Финансы и кредит: Учеб. Пособие [Текст]/Под ред. проф. А. М. Ковалевой. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 512 с.
30. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2014. — 247 с.
31. Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. - 2-е изд., перераб. и доп. [Текст]/ В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 304 с.
32. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения» [Текст]/ А.Н. Петров // СПб.: изд-во: Питер, 2015. — 400 с.
33. Питер Бернстайн Фундаментальные идеи финансового мира [Текст]: эволюция / Бернстайн Питер. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 256 с.

34. Стражев В.И. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие / В.И. Стражев. — Минск: Высшая школа, 2014. — 144 с.

35. Турманидзе Т.У. Финансовый анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям [Текст]/ Т.У. Турманидзе. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 287 с.

36. Чувикова В.В. Бухгалтерский учет и анализ [Текст]: учебник для бакалавров / В.В. Чувикова, Т.Б. Иззука. — М.: Дашков и К, 2016. — 248 с.

37. Вебинары и онлайн-курсы Школы бизнеса Синергия [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://sbs.edu.ru/webinars>, свободный.

38. Воронина М.В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / М.В. Воронина. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2015. — 399 с. — 978-5-394-02341-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35327.html>

39. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2016 год [Электронный ресурс] — <http://ar2016.rostelecom.ru/reports/rostelecom/annual/2016/gb/Russian/0/-2016.html>, свободный.

40. Ерина Е.С. Основы анализа и диагностики финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.С. Ерина. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. — 96 с. — 978-5-7264-0778-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20017.html>, свободный.

41. Иванов И.В. Финансовый менеджмент. Стоимостной подход [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.В. Иванов, В.В. Баранов. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 502 с. — 978-5-9614-0678-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41493.html>, свободный.

42. Инвестиционный анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2014. — 288 с. — 978-5-91460-050-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/38596.html>, свободный.

43. Кандрашина Е.А. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Е.А. Кандрашина. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 220 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75192.html>, свободный.

44. Каранина Е.В. Управление финансовыми рисками. Стратегические модели и профессиональные стандарты [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Каранина. — Электрон. текстовые данные. — СПб.: Интермедия, 2017. — 152 с. — 978-5-4383-0124-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66803.html>, свободный.

45. Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Т.В. Кириченко. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2014. — 484 с. — 978-5-394-01996-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11000.html>, свободный.

46. Комментарий к параграфу 3 главы 23 и параграфу 1 главы 24 Гражданского кодекса Российской Федерации [Электронный ресурс]/ М.А. Беляев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2014.— 138 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/27493>.— ЭБС «IPRbooks».

47. Конференция интернет-издания Медуза – ШТОРМ2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://special.meduza.io/storm/2018/>, свободный.

48. Куценко Е.И. Исследование деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.И. Куценко. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 201 с. — 978-5-7410-1741-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71277.html>, свободный.

49. Основные показатели рынка фиксированного ШПД в России. Прогноз развития до 2025 года. – аналитический отчет J'son & Partners Consulting. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://telecomsite.ru/news/publications/1028/>, свободный.

50. Официальный сайт «Маркетинг-Консультант» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gmk.ru/>, свободный.

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

52. Питер Этрилл Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов [Электронный ресурс] / Этрилл Питер, Маклейни Эдди. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 648 с. — 978-5-9614-5547-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58567.html>, свободный.

53. Покаместов И.Е. Факторинг [Электронный ресурс]: рабочая тетрадь/ Покаместов И.Е.— Электрон. текстовые данные. — М.: Евразийский открытый институт, 2012. — 334с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14651>. — ЭБС «IPRbooks», свободный.

54. Презентация – день инвестора 07.12.2015. 2015 год: новые стратегические возможности [Электронный ресурс] - https://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/cmd/2015/20151207_CMD_FINAL_RUS.pdf, свободный.

55. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: учебник / Г.В. Савицкая. — Электрон. текстовые данные. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. — 376 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/67610.html>, свободный.

56. Сараджева О.В. Финансовая безопасность [Электронный ресурс]: монография / О.В. Сараджева, Е.Н. Барикаев. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 103 с. — 978-5-238-02437-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16454.html>, свободный.

57. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 639 с. — 978-5-238-01251-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52066.html>, свободный.

58. Смекалов П.В. Анализ финансовой отчетности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Смекалов П.В., Смолянинов С.В.,

Бадмаева Д.Г.— Электрон. текстовые данные. — СПб.: Проспект Науки, 2012.— 472 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35840>.— ЭБС «IPRbooks»

59. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>, свободный.

60. Толковый словарь С.И. Ожегова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/ogegova/>, свободный.

61. Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Турманидзе Т.У., Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 247 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/34529>.— ЭБС «IPRbooks»

62. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный.

63. Фидельман Г.Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности [Электронный ресурс] / Г.Н. Фидельман, С.В. Дедиков, Ю.П. Адлер. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 185 с. — 5-9614-0200-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42024.html>, свободный.

64. Финансовая стратегия предприятия. Формирование и реализация [Электронный ресурс]: коллективная монография / А.В. Савцова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 156 с. — 978-5-9296-0875-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69447.html>, свободный.

65. Финансово-экономические риски [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Князева [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2015. — 112 с. — 978-5-7996-1459-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68505.html>, свободный.

66. Финансовый менеджмент государственных программ [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Я. Быстряков [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Российский университет дружбы народов, 2013. — 80 с. — 978-5-209-04363-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22228.html>, свободный.

67. Формула для расчета рентабельности продаж по балансу [Электронный ресурс]: Налог.ру — Режим доступа: http://nalog-nalog.ru/analiz_hozyajstvennoj_deyatelnosti_ahd/formula_dlya_rascheta_rentabelnosti_prodash_po_balansu/, свободный.

68. Цику Б.Х. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Цику Б.Х., Кушу С.О.— Электрон. текстовые данные. — Краснодар: Южный институт менеджмента, 2012.— 68 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10309>.— ЭБС «IPRbooks».

69. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций [Электронный ресурс] / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2016. — 544 с. — 978-5-394-02150-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60565.html>, свободный.

70. Шпаргалка по анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] /Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирское университетское издательство, Норматика, 2017. — 118 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65157.html>, свободный.

71. Юзов О.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.В. Юзов, Т.М. Петракова. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 90 с. — 978-5-87623-858-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56555.html>, свободный.

**Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на
31.12.2011**

Бухгалтерский баланс

		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2011 г.	Дата	710001
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	2011.12.31 90693260
Идентификационный номер налогоплательщика	7707049388	ИНН	7707049388
Вид экономической деятельности	электросвязь	по ОКВЭД	64 20
Организационно-правовая форма / форма собственности	смешанная	по ОКОПФ/ОКФС	90 / 49
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	384

АКТИВ	Код строки	На 31 декабря 2011 г.
1	2	3
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	1110	-
Результаты исследований и разработок	1120	-
Основные средства	1130	1 986 706
в том числе:		
основные средства в эксплуатации	1131	1 943 193
капитальные вложения	1132	43 513
Доходные вложения в материальные ценности	1140	-
Долгосрочные финансовые вложения	1150	-
в том числе:		
инвестиции	1151	-
инвестиции в дочерние общества	1151.1	-
инвестиции в зависимые общества	1151.2	-
инвестиции в другие организации	1151.3	-
прочие долгосрочные финансовые вложения	1155	-
Отложенные налоговые активы	1160	-
Прочие внеоборотные активы	1170	45 189
в том числе:		
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1171	45 182
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1172	-
в том числе:		
покупатели и заказчики	1172.1	-
авансы выданные	1172.2	-
прочие дебиторы	1172.3	-

1	2	3
прочее	1173	7
Итого по разделу I	1100	2 031 895
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210	34 896
в том числе:		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	34 839
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-
готовая продукция и товары для перепродажи	1213	57
прочие запасы и затраты	1214	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	45
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1230	153 761
в том числе:		
покупатели и заказчики	1236	127 174
авансы выданные	1237	9 455
прочие дебиторы	1238	17 132
Краткосрочные финансовые вложения	1240	-
Денежные средства	1250	9 777
в том числе:		
касса	1251	250
расчетные счета	1252	1 555
валютные счета	1253	-
прочие денежные средства	1254	7 972
Прочие оборотные активы	1260	1 414
Итого по разделу II	1200	199 892
БАЛАНС	1600	2 231 787

ПАССИВ	Код строки	На 31 декабря 2011 г.
1	2	3
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал	1310	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	274 242
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-
Резервный капитал	1360	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(0)
Итого по разделу III	1300	274 242
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	-
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-
Резервы под условные обязательства	1430	-

1	2	3
Прочие обязательства	1450	-
Итого по разделу IV	1400	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1510	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	-
Кредиторская задолженность	1520	93 914
в том числе:		
поставщики и подрядчики	1521	62 958
авансы полученные	1522	13 909
задолженность перед персоналом организации	1523	41
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	11 403
задолженность перед бюджетом	1525	-
прочие кредиторы	1526	5 603
Доходы будущих периодов	1530	158
Резервы предстоящих расходов	1540	48 376
Прочие краткосрочные обязательства	1550	-
Итого по разделу V	1500	142 448
БАЛАНС	1700	416 689

**Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»
на 31.12.2011**

Отчет о прибылях и убытках

за 2011 г.		Дата (год, месяц, число)	КОДЫ 2011.12.31
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	90693260
Идентификационный номер налогоплательщика	7707049388	ИНН	7707049388
Вид деятельности	электросвязь	по ОКВЭД	64 20
Организационно-правовая форма / форма собственности	смешанная	по ОКОПФ/ОКФС	90 / 49
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
Выручка	2110	1 495 156
в том числе от продажи услуг связи	2111	1 397 630
Себестоимость продаж	2120	(1 029 774)
в том числе услуг связи	2121	(1 004 929)
Коммерческие расходы	2210	-
Управленческие расходы	2220	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	465 382
Доходы от участия в других организациях	2310	-
Проценты к получению	2320	50
Проценты к уплате	2330	-
Прочие доходы	2340	79 654
в том числе: возмещение убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	2341	35 873
Прочие расходы	2350	(37 083)
в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	508 002
Текущий налог на прибыль	2410	-
в т.ч. постоянные налоговые активы (обязательства)	2421	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-
Прочее	2460	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	508 002

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
СПРАВОЧНО		
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	508 002
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	

**Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на
31.12.2012**

Бухгалтерский баланс			КОДЫ
		Форма № 01 по ОКУД	0710001
на	31 декабря 2012 г.	Дата (число, месяц, год)	31/12/2012
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	90693260
Идентификационный номер налогоплательщика	7707049388	ИНН	770704938 8
Вид экономической деятельности	электросвязь	по ОКВЭД	64 20
Организационно-правовая форма / форма собственности	смешанная	по ОКОПФ/ОКФС	90 / 49
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	384

АКТИВ	Код строки 2012	На 31 декабря 2012 г.
1	2	3
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	1110	-
Результаты исследований и разработок	1120	-
Основные средства	1150	2 093 185
в том числе:		
основные средства в эксплуатации	1151	2 054 545
капитальные вложения	1152	38 640
Доходные вложения в материальные ценности	1160	45 092
Долгосрочные финансовые вложения	1170	-
в том числе:		
инвестиции		-
инвестиции в дочерние общества	1171	-
инвестиции в зависимые общества	1172	-
инвестиции в другие организации	1173	-
прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	-
Отложенные налоговые активы	1180	-
Прочие внеоборотные активы	1190	44 258
в том числе:		
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	44 252

1	2	3
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)		-
в том числе:		
покупатели и заказчики	1192	-
авансы выданные	1193	-
прочие дебиторы	1194	-
прочее	1195	5
Итого по разделу I	1100	2 182 535
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210	35 114
в том числе:		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	35 043
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-
готовая продукция и товары для перепродажи	1213	71
прочие запасы и затраты	1214	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 048
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1230	203 514
в том числе:		
покупатели и заказчики	1231	162 114
авансы выданные	1232	8 846
прочие дебиторы	1233	32 554
Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 188
в том числе:		
касса	1251	64
расчетные счета	1252	21
валютные счета	1253	-
прочие денежные средства	1254	1 103
денежные эквиваленты	1255	-
Прочие оборотные активы	1260	109
Итого по разделу II	1200	241 972
БАЛАНС	1600	2 424 507

ПАССИВ	Код строки 2012	На 31 декабря 2012 г.
1	2	3
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал	1310	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	17 403
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-
Резервный капитал	1360	-

1	2	3
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-
Расчеты по внутрихозяйственным операциям	1380	2 191 801
Итого по разделу III	1300	17 403
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	-
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-
Оценочные обязательства	1430	-
Прочие обязательства	1450	-
Итого по разделу IV	1400	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1510	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	-
Кредиторская задолженность	1520	161 976
в том числе:		
поставщики и подрядчики	1521	135 174
авансы полученные	1522	14 320
задолженность перед персоналом организации	1523	99
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	7 982
задолженность перед бюджетом	1525	
прочие кредиторы	1526	4 402
Доходы будущих периодов	1530	85
Оценочные обязательства	1540	53 243
Прочие обязательства	1550	-
Итого по разделу V	1500	215 304
БАЛАНС	1700	232 707

**Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»
на 31.12.2012**

Отчет о прибылях и убытках

на	31 декабря 2012 г.	Дата (число, месяц, год)	КОДЫ 31/12/2012
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	90693260
Идентификационный номер налогоплательщика	7707049388	ИНН	7707049388
Вид деятельности	электросвязь	по ОКВЭД	64 20
Организационно-правовая форма / форма собственности	смешанная	по ОКОПФ/ОКФС	90 / 49
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
Выручка	2110	2 055 365
в том числе от продажи услуг связи	2111	1 936 715
Себестоимость продаж	2120	(1 412 705)
в том числе услуг связи	2121	(1 380 705)
Прибыль (убыток) от продаж	2100	642 660
Коммерческие расходы	2210	X
Управленческие расходы	2220	X
Прибыль (убыток) от продаж	2200	642 660
Доходы от участия в других организациях	2310	-
Проценты к получению	2320	37
Проценты к уплате	2330	-
Прочие доходы	2340	73 454
в том числе: возмещение убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	2341	50 398
Прочие расходы	2350	(36 983)
в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	679 168
Текущий налог на прибыль	2410	-
в т.ч. постоянные налоговые активы (обязательства)	2421	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-
Прочее	2460	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	679 168
Условный расход/доход по налогу на прибыль	3000	-
Контрольная проверка (ПБУ 18)	4000	-

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
СПРАВОЧНО		
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	679 168
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	

**Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на
31.12.2013**

Бухгалтерский баланс			КОДЫ
	Форма № 01 по ОКУД		0710001
на	31 декабря 2013 г.	Дата (число, месяц, год)	31/12/2013
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	

АКТИВ	Код строки	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	1110	-
Результаты исследований и разработок	1120	-
Основные средства	1150	1 985 415
в том числе:		
основные средства в эксплуатации	1151	1 966 895
капитальные вложения	1152	18 521
Доходные вложения в материальные ценности	1160	35 254
Долгосрочные финансовые вложения	1170	-
в том числе:		
инвестиции		-
инвестиции в дочерние общества	1171	-
инвестиции в зависимые общества	1172	-
инвестиции в другие организации	1173	-
прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	-
Отложенные налоговые активы	1180	-
Прочие внеоборотные активы	1190	80 300
в том числе:		
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	34 664

1	2	3
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	45 632
в том числе:		
покупатели и заказчики	1192.1	45 632
авансы выданные	1192.2	-
прочие дебиторы	1192.3	-
прочее	1193	4
Итого по разделу I	1100	2 100 969
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210	17 976
в том числе:		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	15 130
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-
готовая продукция и товары для перепродажи	1213	2 846
прочие запасы и затраты	1214	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 385
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1230	182 634
в том числе:		
покупатели и заказчики	1231	135 190
авансы выданные	1232	5 886
прочие дебиторы	1233	41 558
Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	21
в том числе:		
касса	1251	15
расчетные счета	1252	-
валютные счета	1253	-
прочие денежные средства	1254	6
денежные эквиваленты	1255	-
Прочие оборотные активы	1260	319
Итого по разделу II	1200	202 335
БАЛАНС	1600	2 303 304

ПАССИВ	Код строки 2012	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал	1310	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	17 396
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-
Резервный капитал	1360	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-

1	2	3
Расчеты по внутрихозяйственным операциям	1380	2 107 290
Итого по разделу III	1300	17 396
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	-
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-
Оценочные обязательства	1430	-
Прочие обязательства	1450	-
Итого по разделу IV	1400	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1510	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	-
Кредиторская задолженность	1520	124 922
в том числе:		
поставщики и подрядчики	1521	106 046
авансы полученные	1522	14 756
задолженность перед персоналом организации	1523	29
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	-
задолженность перед бюджетом	1525	-
прочие кредиторы	1526	4 091
Доходы будущих периодов	1530	12
Оценочные обязательства	1540	53 684
Прочие обязательства	1550	-
Итого по разделу V	1500	178 617
БАЛАНС	1700	196 013

**Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»
на 31.12.2013**

Отчет о финансовых результатах

на

31 декабря 2013 г.

Дата (число,
месяц, год)

КОДЫ

31/12/2013

Организация

Пензенский филиал

по ОКПО

Идентификационный номер

налогоплательщика

ИНН

Вид деятельности

по ОКВЭД

Организационно-правовая

форма / форма собственности

по
ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения:

тыс. руб.

по ОКЕИ

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
Выручка	2110	2 108 748
в том числе от продажи услуг связи	2111	1 927 398
Себестоимость продаж	2120	(1 361 485)
в том числе услуг связи	2121	(1 283 585)
Прибыль (убыток) от продаж	2100	747 263
Коммерческие расходы	2210	X
Управленческие расходы	2220	X
Прибыль (убыток) от продаж	2200	747 263
Доходы от участия в других организациях	2310	-
Проценты к получению	2320	3
Проценты к уплате	2330	-
Прочие доходы	2340	59 514
в том числе: возмещение убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	2341	48 100
Прочие расходы	2350	(37 683)
в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	769 097
Текущий налог на прибыль	2410	-
в т.ч. постоянные налоговые активы (обязательства)	2421	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-
Налог на прибыль по уточненным декларациям прошлых лет	2460	-
Прочее	2461	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	769 097
Условный расход/доход по налогу на прибыль	3000	-
Контрольная проверка (ПБУ 18)	4000	-

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
СПРАВОЧНО		
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	769 097
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-

**Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на
31.12.2014**

Бухгалтерский баланс

		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2014 г.	Дата (число, месяц, год)	0710001
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	31/12/2014
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	

АКТИВ	Код строки	На 31 декабря 2014 г.
1	2	3
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	1110	-
Результаты исследований и разработок	1120	-
Основные средства	1150	1 820 990
в том числе:		
основные средства в эксплуатации	1151	1 816 249
капитальные вложения	1152	4 741
Доходные вложения в материальные ценности	1160	17 054
Долгосрочные финансовые вложения	1170	-
в том числе:		
инвестиции		-
инвестиции в дочерние общества	1171	-
инвестиции в зависимые общества	1172	-
инвестиции в другие организации	1173	-
прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	-
Отложенные налоговые активы	1180	-
Прочие внеоборотные активы	1190	76 847
в том числе:		
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	24 706
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	52 138
в том числе:		
покупатели и заказчики	1192.1	52 138

1	2	3
авансы выданные	1192.2	-
прочие дебиторы	1192.3	-
прочее	1193	3
Итого по разделу I	1100	1 914 891
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210	22 780
в том числе:		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	12 971
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-
готовая продукция и товары для перепродажи	1213	9 810
прочие запасы и затраты	1214	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	966
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1230	228 389
в том числе:		
покупатели и заказчики	1231	181 369
авансы выданные	1232	2 102
прочие дебиторы	1233	44 919
Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	50
в том числе:		
касса	1251	14
расчетные счета	1252	-
валютные счета	1253	-
прочие денежные средства	1254	36
денежные эквиваленты	1255	-
Прочие оборотные активы	1260	162
Итого по разделу II	1200	252 348
БАЛАНС	1600	2 167 238

ПАССИВ	Код строки 2012	На 31 декабря 2014 г.
1	2	3
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал	1310	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	17 394
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-
Резервный капитал	1360	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-
Расчеты по внутрихозяйственным операциям	1380	2 019 809
Итого по разделу III	1300	17 394

1	2	3
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	-
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-
Оценочные обязательства	1430	-
Прочие обязательства	1450	-
Итого по разделу IV	1400	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1510	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	-
Кредиторская задолженность	1520	73 392
в том числе:		
поставщики и подрядчики	1521	54 110
авансы полученные	1522	15 826
задолженность перед персоналом организации	1523	85
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	-
задолженность перед бюджетом	1525	-
прочие кредиторы	1526	3 371
Доходы будущих периодов	1530	-
Оценочные обязательства	1540	56 643
Прочие обязательства	1550	-
Итого по разделу V	1500	130 035
БАЛАНС	1700	147 429

**Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»
на 31.12.2014**

Отчет о финансовых результатах

на

31 декабря 2014 г.

Дата (число,
месяц, год)

КОДЫ

31/12/2014

Организация

Пензенский филиал

по ОКПО

Идентификационный номер

налогоплательщика

ИНН

Вид деятельности

по ОКВЭД

Организационно-правовая

форма / форма собственности

по

ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения:

тыс. руб.

по ОКЕИ

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
Выручка	2110	2 132 115
в том числе от продажи услуг связи	2111	1 933 084
Себестоимость продаж	2120	(1 377 708)
в том числе услуг связи	2121	(1 309 177)
Прибыль (убыток) от продаж	2100	754 408
Коммерческие расходы	2210	X
Управленческие расходы	2220	X
Прибыль (убыток) от продаж	2200	754 408
Доходы от участия в других организациях	2310	-
Проценты к получению	2320	1
Проценты к уплате	2330	-
Прочие доходы	2340	84 030
в том числе: возмещение убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	2341	67 721
Прочие расходы	2350	(54 916)
в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	783 523
Текущий налог на прибыль	2410	-
в т.ч. постоянные налоговые активы (обязательства)	2421	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-
Налог на прибыль по уточненным декларациям прошлых лет	2460	-
Прочее	2461	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	783 523
Условный расход/доход по налогу на прибыль	3000	-
Контрольная проверка (ПБУ 18)	4000	-

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
СПРАВОЧНО		
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	783 523
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-

**Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на
31.12.2015**

Бухгалтерский баланс

		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2015 г.	Дата (число, месяц, год)	0710001
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	31/12/2015
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	

АКТИВ	Код строки	На 31 декабря 2014 г.
1	2	3
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	1110	-
Результаты исследований и разработок	1120	-
Основные средства	1150	1 690 705
в том числе:		
основные средства в эксплуатации	1151	1 677 868
капитальные вложения	1152	12 837
Доходные вложения в материальные ценности	1160	10 134
Долгосрочные финансовые вложения	1170	-
в том числе:		
инвестиции		-
инвестиции в дочерние общества	1171	-
инвестиции в зависимые общества	1172	-
инвестиции в другие организации	1173	-
прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	-
Отложенные налоговые активы	1180	-
Прочие внеоборотные активы	1190	99 865
в том числе:		
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	18 042
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	81 822

1	2	3
в том числе:		
покупатели и заказчики	1192.1	77 869
авансы выданные	1192.2	-
прочие дебиторы	1192.3	3 954
прочее	1193	1
Итого по разделу I	1100	1 800 704
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210	26 365
в том числе:		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	14 365
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-
готовая продукция и товары для перепродажи	1213	12 000
прочие запасы и затраты	1214	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 219
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1230	257 795
в том числе:		
покупатели и заказчики	1231	219 061
авансы выданные	1232	1 795
прочие дебиторы	1233	36 938
Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	-
в том числе:		
касса	1251	-
расчетные счета	1252	-
валютные счета	1253	-
прочие денежные средства	1254	-
денежные эквиваленты	1255	-
Прочие оборотные активы	1260	319
Итого по разделу II	1200	285 698
БАЛАНС	1600	2 086 402

ПАССИВ	Код строки 2012	На 31 декабря 2015 г.
1	2	3
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал	1310	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	17 389
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-
Резервный капитал	1360	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-
Расчеты по внутрихозяйственным операциям	1380	1 929 421
Итого по разделу III	1300	17 389

1	2	3
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	-
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-
Оценочные обязательства	1430	-
Прочие обязательства	1450	-
Итого по разделу IV	1400	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1510	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	-
Кредиторская задолженность	1520	93 005
в том числе:		
поставщики и подрядчики	1521	69 745
авансы полученные	1522	19 846
задолженность перед персоналом организации	1523	58
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	-
задолженность перед бюджетом	1525	-
прочие кредиторы	1526	3 356
Доходы будущих периодов	1530	-
Оценочные обязательства	1540	46 587
Прочие обязательства	1550	-
Итого по разделу V	1500	139 591
БАЛАНС	1700	156 980

**Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»
на 31.12.2015**

Отчет о финансовых результатах

на

31 декабря 2015 г.

Дата (число,
месяц, год)

КОДЫ

31/12/2015

Организация

Пензенский филиал

по ОКПО

Идентификационный

номер налогоплательщика

ИНН

Вид деятельности

по ОКВЭД

Организационно-правовая

форма / форма

собственности

по
ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения:

тыс. руб.

по ОКЕИ

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
Выручка	2110	2 139 472
в том числе от продажи услуг связи	2111	1 950 370
Себестоимость продаж	2120	(1 331 708)
в том числе услуг связи	2121	(1 233 321)
Прибыль (убыток) от продаж	2100	807 764
Коммерческие расходы	2210	X
Управленческие расходы	2220	X
Прибыль (убыток) от продаж	2200	807 764
Доходы от участия в других организациях	2310	-
Проценты к получению	2320	4 473
Проценты к уплате	2330	-
Прочие доходы	2340	11 603
в том числе: возмещение убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	2341	-
Прочие расходы	2350	(45 436)
в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	778 404
Текущий налог на прибыль	2410	-
в т.ч. постоянные налоговые активы (обязательства)	2421	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-
Налог на прибыль по уточненным декларациям прошлых лет	2460	-
Прочее	2461	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	778 404
Условный расход/доход по налогу на прибыль	3000	-
Контрольная проверка (ПБУ 18)	4000	-

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
СПРАВОЧНО		
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	778 404
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-

**Бухгалтерский баланс Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» на
31.12.2016**

Бухгалтерский баланс		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2016 г.	Дата (число, месяц, год)	0710001
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	31/12/2016
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	

АКТИВ	Код строки	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	1110	-
Результаты исследований и разработок	1120	-
Основные средства	1150	1 613 890
в том числе:		
основные средства в эксплуатации	1151	1 585 785
капитальные вложения	1152	28 104
Доходные вложения в материальные ценности	1160	114 108
Долгосрочные финансовые вложения	1170	-
в том числе:		
инвестиции		-
инвестиции в дочерние общества	1171	-
инвестиции в зависимые общества	1172	-
инвестиции в другие организации	1173	-
прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	-
Отложенные налоговые активы	1180	-
Прочие внеоборотные активы	1190	137 331
в том числе:		
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	14 059
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	123 001

1	2	3
в том числе:		
покупатели и заказчики	1192.1	116 083
авансы выданные	1192.2	-
прочие дебиторы	1192.3	6 919
прочее	1193	271
Итого по разделу I	1100	1 865 328
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210	20 109
в том числе:		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	10 054
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-
готовая продукция и товары для перепродажи	1213	10 055
прочие запасы и затраты	1214	-
основные средства для продажи	1215	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 943
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1230	293 002
в том числе:		
покупатели и заказчики	1231	254 665
авансы выданные	1232	2 209
прочие дебиторы	1233	36 128
Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1
в том числе:		
касса	1251	-
расчетные счета	1252	1
валютные счета	1253	-
прочие денежные средства	1254	-
денежные эквиваленты	1255	-
Прочие оборотные активы	1260	360
Итого по разделу II	1200	317 416
БАЛАНС	1600	2 182 744

ПАССИВ	Код строки 2012	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал	1310	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	17 389
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-
Резервный капитал	1360	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-
Расчеты по внутрихозяйственным операциям	1380	2 003 688

1	2	3
Итого по разделу III	1300	17 389
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	-
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-
Оценочные обязательства	1430	-
Прочие обязательства	1450	4 311
Итого по разделу IV	1400	4 311
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1510	-
в том числе:		
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	-
Кредиторская задолженность	1520	109 836
в том числе:		
поставщики и подрядчики	1521	76 652
авансы полученные	1522	28 786
задолженность перед персоналом организации	1523	69
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	-
задолженность перед бюджетом	1525	-
прочие кредиторы	1526	4 330
Доходы будущих периодов	1530	-
Оценочные обязательства	1540	47 520
Прочие обязательства	1550	-
Итого по разделу V	1500	157 357
БАЛАНС	1700	179 057

**Отчет о финансовых результатах Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»
на 31.12.2016**

Отчет о финансовых результатах

на

31 декабря 2016 г.

Дата (число,
месяц, год)

КОДЫ

31/12/2016

Организация

Пензенский филиал

по ОКПО

Идентификационный номер

налогоплательщика

ИНН

Вид деятельности

по ОКВЭД

Организационно-правовая

по

форма / форма собственности

ОКОПФ/ОКФС

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
Выручка	2110	2 127 658
в том числе от продажи услуг связи	2111	2 028 879
Себестоимость продаж	2120	(1 301 598)
в том числе услуг связи	2121	(1 290 155)
Прибыль (убыток) от продаж	2100	826 060
Коммерческие расходы	2210	X
Управленческие расходы	2220	X
Прибыль (убыток) от продаж	2200	826 060
Доходы от участия в других организациях	2310	-
Проценты к получению	2320	10 766
Проценты к уплате	2330	-
Прочие доходы	2340	60 731
в том числе: возмещение убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	2341	-
Прочие расходы	2350	(27 508)
в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	870 048
Текущий налог на прибыль	2410	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства / (активы)	2421	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-
Налог на прибыль по уточненным декларациям прошлых лет	2460	-
Прочее	2461	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	870 048
Условный расход/доход по налогу на прибыль	3000	-
Контрольная проверка (ПБУ 18)	4000	-

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период
1	2	3
СПРАВОЧНО		
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	870 048
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземпляре(ах).

Библиография 71 позиция.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2018 г.

(подпись автора работы)

Тюрин Дмитрий Игоревич
(Ф.И.О.)