

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»
Факультет управления территориями
Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»

_____ Резник С.Д.
подпись, фамилия И.О.

_____ · _____ · _____
число месяц год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
МАГИСТРАНТА**

Тема: «Управление предприятием с учётом условий социально-экономического
развития территории»

(наименование темы)

Автор работы _____ Тюрин Дмитрий Игоревич
(подпись) (Ф.И.О.)

Направление подготовки 21.04.02 «Землеустройство и кадастры»

Направленность «Управление предприятиями в сфере землеустройства и кадастров»

Обозначение ВКР-2069059-21.04.02-181589-2020 Группа 183иК2м
(номер группы)

**Руководитель выпускной
квалификационной работы** _____ к.э.н., доцент, Джевицкая Екатерина Сергеевна
(подпись) (уч. степень и уч. звание, Фамилия И.О.)

Консультанты по разделам:

Методология, анализ, рекомендации _____ Е.С. Джевицкая
наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Экономическая эффективность _____ Е.С. Джевицкая
подпись, дата, инициалы, фамилия

Программное обеспечение _____ Е.С. Джевицкая
подпись, дата, инициалы, фамилия

Правовое обеспечение _____ Е.С. Джевицкая
подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтроль _____ Н.А. Киселёва
подпись, дата, инициалы, фамилия

ПЕНЗА 2020

АННОТАЦИЯ

ВКР магистранта Тюрина Дмитрия Игоревича

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Управление предприятием с учётом условий социально-экономического развития территории»

Структурно данная выпускная квалификационная работа состоит из трёх основных и трёх обеспечивающих частей. Она посвящена изучению значимости реализации наиболее эффективной системы управления территориальным подразделением организации с учетом условий социально-экономического развития территории на основе механизмов финансовой стратегии, которые бы способствовали ее нормальному функционированию в рыночной среде и повышали бы ее конкурентоспособность.

В первом разделе раскрыты основные теоретические и методические аспекты исследования управления развитием предприятия с учетом условий социально-экономического развития территории. Второй раздел посвящен оценке эффективности финансовой деятельности и динамики развития территориального подразделения телекоммуникационной компании. В третьей части работы разработаны и обоснованы мероприятия по повышению эффективности системы управления развитием компании с учетом условий социально-экономического развития территории.

В трёх обеспечивающих частях работы описаны экономический эффект от разработанных рекомендаций по повышению эффективности системы управления развитием компании, а также программное обеспечение и правовое обеспечение.

Structurally, this final qualification work consists of three main and three supporting parts. It is devoted to the study of the importance of implementing the most effective management system for a territorial division of an organization, taking into account the conditions of socio-economic development of the territory on the basis of financial strategy mechanisms that would contribute to its normal functioning in the market environment and increase its competitiveness.

In the first section, the main theoretical and methodological aspects of the study of enterprise development management, taking into account the conditions of socio-economic development of the territory, are disclosed. The second section is devoted to evaluating the effectiveness of financial activities and dynamics of development of the territorial division of a telecommunications company. In the third part of the work, measures were developed and justified to improve the effectiveness of the company's development management system, taking into account the conditions of socio-economic development of the territory.

The three main parts of the work describe the economic effect of the recommendations developed to improve the effectiveness of the company's development management system, as well as software and legal support.

Автор работы

Тюрин Д.И.

Руководитель работы

Джевицкая Е.С.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ УСЛОВИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ.....	12
1.1 Система стратегического управления развитием компании	12
1.2 Понятие финансовой стратегии предприятия и ее разработка с учетом условий социально-экономического развития территории	22
1.3 Методика проведения исследования управления организацией на основе учета условий социально-экономического развития территории.....	31
2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ.....	40
2.1 Анализ организационной структуры и основных финансово- экономических показателей деятельности компании	40
2.2 Оценка финансового состояния организации	50
2.3 Оценка существующей финансовой стратегии компании и социально- экономических условий ее реализации.....	60
3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ С УЧЕТОМ УСЛОВИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ	76
3.1 Система управления развитием предприятия	76
3.2 Механизмы ускорения перспективных показателей финансового роста компании.....	90
3.3 Концепция экономической оценки эффективности разработанных и предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления финансовой стратегией.....	95

4 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ РАЗРАБОТАННЫХ И ПРЕДЛОЖЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ.....	105
5 ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	112
6 ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	117
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	123
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	129
ГЛОССАРИЙ.....	143
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2011	146
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2011	149
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2012	151
ПРИЛОЖЕНИЕ 4: Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2012	154
ПРИЛОЖЕНИЕ 5: Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2013	156
ПРИЛОЖЕНИЕ 6: Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2013	159
ПРИЛОЖЕНИЕ 7: Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2014	161
ПРИЛОЖЕНИЕ 8: Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2014	164
ПРИЛОЖЕНИЕ 9: Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2015	166

ПРИЛОЖЕНИЕ 10: Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2015	169
ПРИЛОЖЕНИЕ 11: Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2016	171
ПРИЛОЖЕНИЕ 12: Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2016	174
ПРИЛОЖЕНИЕ 13: Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2017	176
ПРИЛОЖЕНИЕ 14: Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2017	179
ПРИЛОЖЕНИЕ 15: Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2018	181
ПРИЛОЖЕНИЕ 16: Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2018	184

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях формирования инновационной модели развития страны особо возрастает значение эффективного управления различными видами ресурсов и процессами при смещении центра управления социально-экономическими преобразованиями на уровень территорий страны: округов, районов, регионов, их территориальных единиц, а также входящих в их состав хозяйствующих субъектов, в том числе компаний.

Перспективное развитие России будет определяться успешной модернизацией экономики в ее территориях, которое предполагает многополярное развитие территории страны и создание эффективных региональных и межрегиональных ареалов инновационно-ориентированного опережающего социально-экономического прогресса.

А развитие территорий и их социально-экономических факторов во многом зависит в том числе и от бизнеса, который функционирует в их границах. Поскольку компании становятся источниками рабочих мест, создают условия для развития инфраструктуры населенных пунктов, создают продукты для жизнедеятельности человека, а также производят налоговые отчисления, их можно рассматривать как один из механизмов социально-экономического развития региона. Именно поэтому для нормального развития региона необходимо обеспечивать развитие всех бизнес-единиц на его территории.

Но также стоит отметить, что на современном этапе развития рыночной экономики разработка и реализация корпоративной финансовой стратегии в компаниях является не просто прерогативой отдельных крупных ведущих организаций, а объективно необходимым элементом для всех участников рынка, стремящихся к динамичному развитию или сохранению своего устойчивого положения как на региональных рынках, так и федеральных и международных.

Одной из первостепенных причин, вследствие которой возникла потребность в разработке и реализации гибкой стратегии финансового роста, как компании в целом так и ее территориальных подразделений, стало признание

растущего влияния факторов внешней и внутренней среды на эффективность деятельности компаний.

Сегодня корпоративная финансовая стратегия, являющаяся вектором развития в том числе для территориальных подразделений компании, является одним из механизмов эффективного развития системы управления организацией, поскольку она определяет источники формирования и направления использования финансовых ресурсов, а также выступает в роли вектора достижения общих корпоративных целей организации. Кроме всего этого, рационально построенная финансовая стратегия компании позволяет не только ей динамично развиваться, но и тем самым оказывает положительное влияние на социально-экономическое развитие региона, в котором она располагается.

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. Поэтому одним из эффективных стратегических инструментов системы управления организацией выступает ее гибкая финансовая стратегия, которая была бы адаптивна не только для головного офиса, но и для всех ее территориальных подразделений.

Влияние на системы управления современных организаций в сегодняшних рыночных реалиях оказывает множество факторов, что заставляет их подстраиваться по внешнюю и внутреннюю среды. Поэтому они должны быть гибкими и соответствовать актуальным требованиям рынка, в том числе требованиям социально-экономических характеристик региона. Данные факторы поднимают и актуализируют такие вопросы как:

- 1) какой стратегии финансового роста следует придерживаться компании в сегодняшних условиях?
- 2) какую стратегию выбрать для наиболее эффективного функционирования и развития системы управления организацией с учетом региональных социально-экономических условий?

3) каким образом максимально эффективно и рационально организовать финансовую деятельность компании с ориентиром на перспективу с учетом конкретных региональных характеристик развития территорий?

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

Проблема выбора эффективных и наиболее подходящих финансовых ориентиров для оперативного подстраивания под влияние факторов рыночной среды имеет исключительное значение в современном финансовом менеджменте. Основное внимание при изучении данной проблемы отводится оценке текущего состояния субъекта хозяйственной деятельности. Приоритетными в этом исследовании являются обоснованный прогноз направлений развития системы управления организации с учетом условий социально-экономического развития территории, выработка конкретных рекомендаций для недопущения возможных ошибок и просчетов и констатирование фактического состояния дел.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена повышенной значимостью реализации наиболее эффективной системы управления территориальным подразделением организации с учетом условий социально-экономического развития региона на основе механизмов реализации финансовой стратегии, которые бы способствовали ее нормальному функционированию в рыночной среде и повышали бы ее конкурентоспособность, а также необходимостью внедрения элементов управления финансовой стратегией территориального подразделения компании в современную систему менеджмента.

Роль и место финансовой стратегии в функционировании компании и ее территориальных подразделений 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.

Изучению данной тематики посвятили свои работы такие исследователи как И.А. Бланк¹, А.Л. Загорский², С. Берг³, Н.Г. Горицкая⁴, Н.Б. Ермасова⁵, А.М. Ковалева⁶, И.П. Хоминич⁷, В.В. Баранов⁸, К.Э. Власова⁹ и ряд других современников.

Цель данной выпускной квалификационной работы магистра – на основе анализа динамики показателей финансового состояния регионального территориального подразделения крупной телекоммуникационной компании выявить наиболее эффективные механизмы реализации стратегии финансового роста для развития конкурентоспособной системы управления данной организации с учетом социально-экономических особенностей развития территории.

Гипотеза исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по повышению эффективности системы управления развитием организации на основе механизмов ускорения показателей финансового роста позволят территориальному подразделению организации и компании в целом стабильно развиваться.

Научная новизна исследования – систематизированы концептуальные подходы отечественных ученых к проблемам развития компаний на основе оценки возможности развития территориальных подразделений в зависимости от социально-экономических особенностей территории, а также разработана методика проведения исследования управления развитием территориального

¹ Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника- Центр, Эльга, 2013. С. 69.

² Загорский, А.Л. Финансовая стратегия интегрированных бизнес-групп: монография / А.Л. Загорский. - С.-Пб.: «Издательство НПК «РОСТ», 2013 – С. 23.

³ Берг, С. Настольная книга финансового директора / Стивен Берг; Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — С. 71.

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. — С 58.

⁶ Ковалева А.М. Финансы и кредит: Учеб. пособие/Под ред. проф. А. М. Ковалевой. — М.: Финансы и статистика, 2013. — С. 17.

⁷ Хоминич И. П. Финансовая стратегия компании. М.: Российская экономическая академия, 1998. – С. 34.

⁸ Баранов В.В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях. Учеб. пособие / В.В. Баранов. – М.: Дело, 2012. – С. 117.

⁹ Власова К.Э. Финансовая стратегия: теоретические основы и методики разработки / К.Э. Власова. М.: Проспект, 2014. – С. 48.

подразделения компании с учетом социально-экономических характеристик региона.

Для решения данной цели были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены теоретические аспекты системы стратегического управления развитием компании;
2. Определены понятие финансовой стратегии и принципы ее разработки с учетом социально-экономического развития территории;
3. Разработана методика проведения исследования управления организацией на основе учета условий социально-экономического развития территории;
4. Проведен анализ организационной структуры и основных финансово-экономических показателей деятельности компании;
5. Дана оценка финансового состояния организации;
6. Проведена оценка существующей финансовой стратегии компании и социально-экономических условий ее реализации;
7. Разработана система управления развитием предприятия;
8. Сформирован комплекс механизмов ускорения перспективных показателей финансового роста компании;
9. Определена концепция экономической оценки эффективности разработанных и предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления финансовой стратегией;
10. Определен экономический эффект от предложенных к реализации мероприятий по совершенствованию системы управления развитием компании.

Объектом данного исследования является территориальное подразделение крупной телекоммуникационной компании.

Предмет исследования – количественная и качественная сторона системы управления развитием организации с учетом социально-экономических особенностей развития территории на основе стратегии финансового роста территориального подразделения крупной телекоммуникационной компании.

Теоретическая значимость исследования заключается в определении особенностей механизмов развития системы управления организацией на основе стратегии финансового роста территориального подразделения 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 систем управления развитием территориальных подразделений организаций на основе реализации финансовой стратегии.

Структурно данная выпускная квалификационная работа состоит из трёх основных и трёх обеспечивающих частей. В первом разделе раскрыты основные теоретические и методические аспекты исследования управления развитием предприятия с учетом условий социально-экономического развития территории. Второй раздел посвящен оценке эффективности финансовой деятельности и динамики развития территориального подразделения телекоммуникационной компании. В третьей части работы разработаны и обоснованы мероприятия по повышению эффективности системы управления развитием компании с учетом условий социально-экономического развития территории.

В трёх обеспечивающих частях работы описаны экономический эффект от разработанных рекомендаций по повышению эффективности системы управления развитием компании, а также программное обеспечение и правовое обеспечение.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ УСЛОВИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

1.1 Система стратегического управления развитием компании

В условиях современной рыночной экономики, динамичного развития бизнеса и совершенствования принципов государственного сектора существенно претерпевают изменения организационные, управленческие, социально-экономические отношения как в системе государственного управления, так и в управлении на уровне конкретных компаний и их территориальных подразделений. Создание совместных корпоративных форм управления, изменение стиля хозяйственного поведения, переоценка роли административного аппарата и его места в системе хозяйствования вызывают обоснованный интерес к вопросам теории и практики управления современными организациями на разных уровнях – региональных, федеральных, международных.

Новый подход к управлению производством состоит в том, что любое предприятие рассматривается как открытая социально-экономическая система, которая действует в рамках ситуационного подхода¹⁰. В следствие этого формы и методы, система и стиль управления организацией должны выстраиваться в зависимости от объективных условий внешней среды, целей, стратегии, технологии, уровня социально-экономического развития территории расположения организации и сбыта и т.п.

Управление – это целенаправленный постоянный процесс влияния субъекта управления на объект управления, направленный на смену состояния объекта и/или субъектов (в том числе и себя) по заранее продуманному плану.¹¹ Это деятельность по приведению объективного процесса к субъективно избранной цели.

¹⁰Френкель А.А., Тихомиров Б.И., Сергиенко Я.В., Волкова Н.Н. Новый подход к изучению тенденций экономического развития. Экономика и предпринимательство. 2017. № 9. Ч. 3. С. 41.

¹¹Ширяев В.И., Баев И.А., Ширяев Е.В. Управление предприятием: моделирование, анализ, управление. М.: Либроком, 2015. – С. 19.

Изучая и анализируя системы управления следует различать две ее основные характеристики – функция и цель, а также понимать смысл понятия «цель системы».

Функция системы – характеристика, определяющая изменение состояний системы. Множество всех возможных состояний системы предопределяется количеством ее элементов, их разнообразием и взаимосвязями.

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, конкретные формы управленческого влияния на деятельность системы, которые обуславливают и определяют содержание деловых взаимоотношений.

Цель системы – определенное (желательное, заданное извне или установленное самой системой) состояние ее выходов, то есть определенное значение или совокупность значений функции системы.¹²

Размер системы характеризуется количеством ее элементов и связей между ними, сложность –разнообразием, неоднородностью свойств элементов и особенностями связей между ними.

Управление как процесс влияния субъекта на объект управления немислимо без системы управления, под которой обычно понимается механизм, обеспечивающий процесс управления, то есть множество взаимозависимых элементов, функционирующих согласованно и целеустремленно. Элементы, принимающие участие в процессе управления, объединяются в систему с помощью информационных связей, а конкретнее - по принципу обратной связи.¹³

Работая над понятием «управление», французский основатель классической школы управления А. Файоль называет шесть таких функций (операций):¹⁴

- технические (производство, изготовление и обработка);
- коммерческие (покупка, продажа и обмен);
- финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими);
- страховые (страхование и охрана имущества и лиц);

¹² Ю. М. Лисецкий Система управления предприятием // Программные продукты и системы. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 16.11.2019).

¹³ Там же.

¹⁴ Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: Du-nod et Pinat, 1917, - p. 102.

- учетные (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.п.);
- административные (прогнозирование, организация, распорядительство, координирование и контроль).

В любом процессе управления существуют объект, которым руководят, и орган, который осуществляет управление. В процессе управления этот орган получает определенную информацию о состоянии внешней среды, где находится объект и с которой он связан. Вся эта информация воспринимается управляющим органом, который на ее основе вырабатывает руководящую информацию (принимает решение). На основе принятого решения определенный исполнительный орган совершает управляющее влияние на объект, которым руководят. Именно эти три составляющие (вместе с информационными связями) и образуют систему управления.

Система управления — систематизированный набор средств влияния на подконтрольный объект для достижения этим объектом определенной цели.

Часто управляющий и исполнительный органы объекта управления объединяют в одно понятие — субъект управления. Субъект управления — структурно-определенные объединения людей и руководителей на персональном уровне, осуществляющих управленческую деятельность и имеющих для этого полномочия.¹⁵

Объект управления - отдельные люди или группы людей, на которые направлены организованные, систематические, планомерные действия субъекта управления.¹⁶

Система управления организацией — один из наиболее распространенных терминов в науке об управлении и теории организации. Однако исследование множества теоретических источников показало, что на сегодняшний день отсутствует четкое определение системы управления организацией и, тем более, ее территориальных структурных подразделений.

¹⁵ Ю. М. Лисецкий Система управления предприятием // Программные продукты и системы. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 16.11.2019).

¹⁶ Там же.

Наиболее распространенное определение системы дано одним из основателей общей теории систем — биологом Людвигом фон Бергаланфи¹⁷. В его формулировке система — это «некоторое количество взаимосвязанных элементов, объединение которых дает единое целое и новый системный эффект».¹⁸

К данной формулировке следует добавить, что система — это не просто множество различных элементов, а упорядоченное множество, представляющее совокупность объектов и взаимосвязей между ними, которая дает новое качество, не сводимое к качествам составляющих ее элементов. Исходя из этого, к основным свойствам системы можно отнести:

— целостность — внешнее воздействие на систему изменяет все элементы системы, а не единственный ее элемент;

— синергичность — система приобретает новые качества по сравнению с простой суммой качеств элементов, ее составляющих;

— иерархичность — каждый элемент системы может рассматриваться как система, также и сама система является элементом какой-то более глобальной системы.

Сегодняшний этап развития экономики отличается ускоренной глобализацией, усилением влияния транснациональных корпораций, довольно значимой неопределенностью внешней среды, высоким уровнем конкуренции и другими отличительными особенностями. Они создают острую необходимость развития компании в определенном и конкретном направлении, которое задается формируемой стратегией.

Понятие «стратегия» появилось довольно давно, в переводе с греческого *strategia* – это наука о ведении войны, искусство ведения войны.¹⁹ Изначально это была часть военного дела и охватывала вопросы подготовки и ведения войн, то

¹⁷ Карл Людвиг фон Бергаланфи (19.09.1901, Вена — 12.06.1972, Нью-Йорк) — австрийский биолог, первооснователь обобщённой системной концепции под названием «Общая теория систем», исследователь изоморфизмазаконов в различных сегментах научного знания.

¹⁸ Бергаланфи Л. фон. Общая теория систем — обзор проблем и результатов // Системные исследования : Ежегодник. — М. : Наука, 1969. С. 34-35.

¹⁹ Толковый словарь С.И. Ожегова [Электронный ресурс]: стратегия – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ogegova/234406>, свободный (дата обращения: 16.11.19).

есть, наука быть полководцем. Значение полководцев в древности оценивалось довольно высоко, наиболее 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.

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.

В современный период развития стратегия широко используется различными экономическими субъектами на разных уровнях управления: бизнесом, общественными организациями, муниципальными образованиями, регионами и государством. Практическая действительность доказывает, что полное отсутствие сформулированной стратегии ведет к тому, что хозяйствующие субъекты в условиях рыночной экономики не могут успешно функционировать и развиваться.

Достижение главной стратегической цели организации невозможно без финансового обеспечения, к тому же она напрямую влияет на развитие ее территориальных подразделений. Среди всех ресурсов (материальных, финансовых, трудовых и природных) только финансовые обладают абсолютной ликвидностью, так как они могут быть оперативно переведены в любой другой вид ресурсов. Поэтому необходимость рационального и эффективного привлечения, распределения и использования финансовых ресурсов является важной стратегической целью любой современной компании.

Финансовая стратегия выступает в качестве эффективного инструмента долгосрочного планирования. Методологические принципы формирования этого

вида стратегии основаны на концепции стратегического управления, которая впервые стала внедряться с начала 1970-х гг. в корпорациях США.²⁰

Эта теория стала результатом развития и обобщения опыта менеджмента и послужила началом нового этапа его эволюции. При этом теоретической базой, по мнению В. Р. Веснина²¹ и В. В. Кафидова²², стали концепции:²³

- корпорации, ориентированной на будущее;
- управления по целям;
- ситуационного подхода;
- экологической школы;
- обслуживающих среду организаций;
- маркетинга;
- стратегического планирования.

Концепция корпорации, ориентированной на будущее, получила распространение в середине 1960-х гг. Эта теория рассматривает внутреннюю структуру фирмы и окружающую социально-экономическую и технологическую среду как единое целое. Первоначально акцент делался на гибкую адаптацию компании к внешней среде, затем - на ее активное изменение.

Согласно концепции управления по целям - цели организации и ее структурных единиц должны корректироваться с учетом реальных обстоятельств и возможностей.

В соответствии с теорией ситуационного подхода управление - реакция на воздействие обстоятельств. Решение возникающих проблем предполагается с учетом взаимодействия внутренней и внешней среды при существующих ограничениях.

²⁰Веснин В. Р., Кафидов В. В. Стратегическое управление: учеб. пособие. СПб: Питер, 2015 – С. 12.

²¹Веснин Владимир Рафаилович - доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН

²²Кафидов Валерий Викторович - доктор экономических наук, профессор, академик Международной академии наук экологии и безопасности жизнедеятельности

²³Веснин В. Р., Кафидов В. В. Стратегическое управление: учеб. пособие. СПб: Питер, 2015 – С. 13.

Концепция экологической школы решает вопрос об органической взаимосвязи организации и внешней среды, а также обеспечении выживаемости компании.

В центре концепции обслуживающих среду организаций- положение о необходимости адаптации компании к окружению при его изменении путем перестройки структуры и корректировки целей.

Согласно концепции маркетинга, фирма должна не навязывать рынку своих товаров, а исходить в деятельности из потребностей клиентов, перестраивать в соответствии с ними всю производственную систему.

Концепция стратегического планирования нацелена на выявление и анализ стратегических проблем, постановку целей, определение долгосрочных ориентиров развития, курса действий, перераспределение в соответствии с этими ресурсами.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой интеграцию различных концепций, среди которых определяющей является теория стратегического планирования.

С позиции системно-процессного подхода стратегическое управление состоит из совокупности элементов²⁴:

- миссии;
- видения;
- анализа внутренней и внешней среды;
- постановки стратегических целей;
- разработки задач при достижении целей;
- выбора альтернатив решения задач;
- контроля и мониторинга;
- оценки результатов;
- корректировки.

²⁴ Абаева Н.П., Шигаева Е.В. Место и роль финансовой стратегии в системе стратегического управления организацией // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. №19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-finansovoy-strategii-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-organizatsiy> (дата обращения: 16.11.2019).

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 является формирование и поддержание условий для долгосрочной конкурентоспособности организации и ее территориальных подразделений. Уровень данной конкурентоспособности определяется исходя из оценки суммарной совокупности конкурентных преимуществ, которыми 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).²⁵

Для эффективного управления элементами (таблица 1) 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.

²⁵Плотникова, 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.

Таблица 1 – Приоритеты развития и цели финансовой стратегии для каждого элемента цепочки создания ценности²⁶

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, высокое качество работы поставщиков, доступ к более дешевому сырью	Обеспечение потребности в капитале для формирования производственных запасов, установление рациональных финансовых отношений с поставщиками
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

²⁶Плотникова, 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.

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
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

Таким образом, система управления организацией и ее территориальных подразделений предполагает наличие в качестве подсистем таких равнозначных элементов как: субъект управления, объект управления, а также подсистем целенаправленного воздействия одного на другого. Управление представляет собой целенаправленный постоянный процесс влияния субъекта управления на объект управления, направленный на смену состояния объекта и/или субъектов по заранее продуманному плану.

Было установлено, что система управления организацией не имеет четкого современного трактования, однако ее можно характеризовать как механизм, обеспечивающий процесс управления или как некоторое упорядоченное количество взаимосвязанных элементов, объединение которых дает единое целое и новый системный эффект.

Финансовая стратегия является неотъемлемой частью системы управления любой современной компании и ее территориальных подразделений, она напрямую влияет на ее конкурентоспособность. Среди всех ресурсов только финансовые обладают абсолютной ликвидностью и могут оперативно трансформироваться в любой другой вид ресурсов. Поэтому необходимость

рационального и эффективного привлечения, распределения и использования финансовых ресурсов является важной стратегической целью любой современной компании.

Ключевой целью развития финансовой стратегии является реализация условий для долгосрочной конкурентоспособности компании и ее территориальных подразделений. Формирование и развитие конкретных конкурентных преимуществ возможны на различных этапах цепочки создания ценности, кроме этого, финансовая стратегия является одним из функциональных элементов стратегического управления компанией (материально-техническое обеспечение, производство, маркетинг и сбыт, НИОКР, кадры, финансы).

1.2 Понятие финансовой стратегии предприятия и ее разработка с учетом условий социально-экономического развития территории

В современной экономической системе финансовая стратегия любой компании играет ключевую роль в обеспечении эффективной финансовой деятельности, так как она имеет прямое влияние на развитие ее территориальных подразделений. Также она оказывает 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 как организации в целом, так и ее территориальных подразделений. Степень эффективности реализации механизмов финансовой стратегии зависит от рациональности ее разработки, полноты учета и оценки факторов, которые имеют влияние на функционирование компании.

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.

Как видно из таблицы 2, 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 ее собственных и ресурсах ее территориальных подразделений при их наличии. Финансовая стратегия телекоммуникационной компании формируется из стратегических целей и предлагает базисные методы их достижения так, чтобы компания приобрела единоподчиненный вектор действий. Это свидетельствует о том, что стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Таблица 2 – Основные научные подходы к понятию «финансовой стратегии»

Автор 1	Понятие 2
И.А. Бланк ²⁷	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 ²⁸	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 ²⁹	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.

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

²⁸ Берг, С. Настольная книга финансового директора [Текст]/ Стивен Берг; Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — С. 35.

²⁹ Горицкая И. Финансовая стратегия [Текст]/ И. Горицкая // Финансовый директор. 2015. № 11. – С. 75.

Окончание таблицы 2

1	2
А.Н. Петров ³⁰	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.
Н.Б. Ермасова ³¹	Финансовая стратегия – долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение крупномасштабных задач, определенных экономической и социальной стратегией.
А.М. Ковалева ³²	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.
Хоминич И.П. ³³	Финансовая стратегия - обобщающая модель действий, которая необходима для достижения поставленных целей в рамках корпоративной миссии путем координации, распределения и использования финансовых ресурсов компании.
Баранов В.В. ³⁴	Финансовая стратегия – детально проработанная концепция привлечения и использования финансовых ресурсов предприятия, включая конкретный механизм формирования необходимого объема финансирования за счет различных источников и форм, а также механизм эффективного вложения этих ресурсов в активы предприятия.
Власова К.Э. ³⁵	Финансовая стратегия – долговременный курс целенаправленного управления финансами, с помощью которого достигаются общеорганизационные стратегические цели.

Исходя из представленных определений, можно более четко сформулировать основные особенности финансовой стратегии функционального класса:

1. финансовая стратегия выделяется в отдельный вид согласно соответствующей сфере хозяйственной деятельности компании;

³⁰ Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения» / А.Н. Петров // СПб.: изд-во: Питер, 2015 – С. 79.

³¹ 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.

³² Ковалева, А.М. Финансы и кредит: Учеб. Пособие [Текст]/Под ред. проф. А. М. Ковалевой. — М.: Финансы и статистика, 2013. — С. 86.

³³ Хоминич И. П. Финансовая стратегия компании. М.: Российская экономическая академия, 1998. – С. 51.

³⁴ Баранов В.В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях. Учеб. пособие / В.В. Баранов. – М.: Дело, 2012. - С. 202.

³⁵ Власова К.Э. Финансовая стратегия: теоретические основы и методики разработки / К.Э. Власова. М.: Проспект, 2014. - С. 49.

2. по отношению к корпоративной стратегии и стратегии бизнес-единиц предприятия (его территориальных подразделений) его финансовая стратегия носит подчиненный характер, то есть, направлена на реализацию этих стратегий;

3. как стратегия, которая носит подчиненный характер, финансовая стратегия в пределах своей сферы деятельности должна обеспечивать достижение общих корпоративных целей развития организации и ее территориальных подразделений;

4. в основу разработки направлений действий по обеспечению стратегических целей развития предприятия должны быть положены определение и усиление соответствующих отличительных компетенций предприятия.

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. Бланка³⁶, 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;

³⁶Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника- Центр, Эльга, 2013 – С. 31-32.

- пути их достижения;
- финансовые ресурсы;
- условия внешней среды;
- финансовые отношения предприятия.³⁷

С позиции И. Бланка, чтобы сформировать конкретное и четкое определение финансовой стратегии, необходимо учитывать такие аспекты как³⁸:

- взаимосвязь финансовой стратегии и финансовой политики организации в целом, так как финансовая политика формирует основные направления финансовой деятельности организации и ее территориальных подразделений, а также является базисом для разработки финансовой стратегии;

- ориентир финансовой стратегии на решение стратегически важных 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 как компании в целом, так и ее территориальных подразделений. Финансовая стратегия обеспечивает качественное использование финансовых ресурсов, выявляет угрозы исходящие со стороны конкурентов и помогает выбрать наиболее действенные меры по их устранению.

³⁷Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника- Центр, Эльга, 2013 – С. 32-34.

³⁸Там же.

Задачи финансовой стратегии:³⁹

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

— обеспечение компании 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;

— 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

³⁹Баландаева, 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.

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.

Место финансовой стратегии в свете парадигмы стратегического управления определяется следующими особенностями:⁴⁰

— финансовая стратегия подчинена генеральной стратегической цели организации, являясь одним из видов функциональных стратегий. Она часто совпадает с генеральной стратегией (увеличить долю рынка или стоимость компании, снизить транзакционные издержки и т. п.), поэтому финансовая стратегия компании играет ведущую роль в реализации генеральной стратегии;

— финансовая стратегия охватывает все основные направления развития финансовой деятельности организации. Данная особенность позволяет реализовать экономический рост компании в долгосрочной перспективе путем учета возможностей предстоящего развития всех аспектов этой деятельности, а также за счет максимального использования финансового потенциала;

— разработка финансовой стратегии, как правило, определяет необходимость формирования специфических финансовых целей долгосрочного развития организации и предопределяет выбор наиболее эффективных направлений достижения поставленных целей. При этом специфические финансовые цели должны обеспечивать реализацию миссии и не противоречить целям функциональных стратегий и стратегий бизнес-единиц, а направления достижения целей -обеспечиваться поиском и оценкой альтернативных вариантов стратегических финансовых решений;

— финансовая стратегия учитывает изменения факторов внешней среды и отражает способность быстро реагировать на них соответствующей

⁴⁰ Абаева Н.П., Шигаева Е.В. Место и роль финансовой стратегии в системе стратегического управления организацией // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. №19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-finansovoy-strategii-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-organizatsiy> (дата обращения: 23.11.2019).

корректировкой стратегических целей. Это может быть обеспечено изменением направлений формирования, распределения и использования финансовых ресурсов организации.

Особенности финансовой стратегии определяют ее роль в обеспечении эффективного функционирования и развития компании. Эта роль⁴¹:

- позволяет реально оценить финансовые возможности организации и ее территориальных подразделений;
- дает возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами;
- обеспечивает быструю реализацию перспективных инвестиционных возможностей;
- отражает сравнительные преимущества предприятия в финансовой деятельности в сопоставлении с его конкурентами;
- обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансовой деятельностью предприятия;
- является одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной структуры управления и культуры организации;
- обеспечивает реализацию соответствующего менталитета финансового поведения в наиболее важных стратегических финансовых решениях предприятия и формирует значение основных критериальных оценок выбора важнейших финансовых управленческих решений.

Показатели эффективности финансовой стратегии должны удовлетворять следующим требованиям:⁴²

- 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

⁴¹Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника- Центр, Эльга, 2013 – с. 18.

⁴²Плотникова, 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.

имеется возможность определить: единицу измерения; базовое значение, которое принимает эта характеристика в настоящее время; целевое значение, которое эта характеристика должна принимать в будущем.

Развитие территориальных подразделений компании напрямую зависит от развития и применяемых стратегий компании в целом. Поэтому качественно разработанная и реализуемая финансовая стратегия головного офиса компании будет выступать в роли ориентира для управления территориальными подразделениями данной компании.

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, в том числе и на конкурентоспособность ее территориальных подразделений. 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. Качественно разработанная и реализуемая финансовая стратегия головного офиса компании выступает в качестве ориентира для управления территориальными подразделениями данной компании.

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 организации и ее территориальных подразделений, 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.

1.3 Методика проведения исследования управления организацией на основе учета условий социально-экономического развития территории

Финансовая стратегия является фундаментальной составляющей системы управления любой современной организацией. Ее эффективное управление оказывает влияние на конкурентоспособность компании и формирует предпосылки для стабильности и роста организации в целом, а также для ее территориальных подразделений. Степень эффективности реализации системы управления финансовой деятельностью организации зависит от рациональности ее разработки, полноты учета и оценки факторов внешней и внутренней среды организации, а также от использования тех или иных инструментов управления финансовой стратегией. 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 данного исследования обусловлена повышенной значимостью реализации наиболее эффективной системы управления территориальным подразделением организации с учетом условий социально-экономического развития региона на основе механизмов реализации финансовой стратегии, которые бы способствовали ее нормальному функционированию в рыночной среде и повышали бы ее конкурентоспособность, а также необходимостью внедрения элементов управления финансовой стратегией территориального подразделения компании в современную систему менеджмента.

Цель данной выпускной квалификационной работы магистра – на основе анализа динамики показателей финансового состояния регионального территориального подразделения крупной телекоммуникационной компании

выявить наиболее эффективные механизмы реализации стратегии финансового роста для развития конкурентоспособной системы управления данной организации с учетом социально-экономических особенностей развития территории.

Гипотеза исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по повышению эффективности системы управления развитием организации на основе механизмов ускорения показателей финансового роста позволят территориальному подразделению организации и компании в целом стабильно развиваться.

Научная новизна исследования – систематизированы концептуальные подходы отечественных ученых к проблемам развития компаний на основе оценки возможности развития территориальных подразделений в зависимости от социально-экономических особенностей территории, а также разработана методика проведения исследования управления развитием территориального подразделения компании с учетом социально-экономических характеристик региона.

Объектом данного исследования является территориальное подразделение крупной телекоммуникационной компании. Предмет исследования – количественная и качественная сторона системы управления развитием организации с учетом социально-экономических особенностей развития территории на основе стратегии финансового роста территориального подразделения крупной телекоммуникационной компании.

Теоретическая значимость исследования заключается в определении особенностей механизмов развития системы управления организацией на основе стратегии финансового роста территориального подразделения 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 систем управления развитием территориальных подразделений организаций на основе реализации финансовой стратегии.

Целью анализа элементов финансовой стратегии является создание общей картины, отражающей эффективность системы управления организацией и ее территориальными подразделениями. 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 компанией, 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.⁴³

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.⁴⁴

С практической точки зрения финансовый и экономический анализы следует понимать, как анализ эффективности операционной деятельности,

⁴³Алтынова 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.

⁴⁴Бариленко, В.И. Анализ хозяйственной деятельности. Учебное пособие [Текст]/ Под ред. В. И. Бариленко. - Москва: Эксмо, 2017. – С. 87.

способов привлечения капитала и инвестирования капитала в целях поддержания постоянной платежеспособности, получения прибыли и увеличения стоимости организации.⁴⁵

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;
- 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;

⁴⁵Ерина 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: 30.11.19).

- 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 системы управления территориальным подразделением компании на основе стратегии финансового роста был проведен анализ показателей деятельности территориального подразделения ПАО «Ростелеком» - Пензенского филиала; 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 территориальным подразделением компании ПАО Ростелеком - Пензенского филиала 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:

- сопоставление;

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

Анализ и оценка эффективности финансовой деятельности, а также динамика развития территориального подразделения компании ПАО «Ростелеком» - Пензенского филиала проводился в том числе и на основе бухгалтерской отчетности за 2011-2018 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 величина⁴⁶

$$A = A_0 - A_б, \quad (1)$$

где: A_0 – значение показателя в отчетный период;

$A_б$ – значение показателя в базисный период.

Для оценки темпа прироста показателя рассчитывается величина:

$$TP(A) = (A / A_б) * 100 \quad (2)$$

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

$$d_i = (A_i / A) * 100\%, \quad (3)$$

⁴⁶Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Турманидзе Т.У., — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71240.html>. — ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 30.11.19).

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).

$$d = d_{oa}^{K2} - d_{oa}^{H2}, \quad (4)$$

где: d_{oa}^{K2} – удельный вес оборотных активов в совокупной стоимости активов на конец года;

d_{oa}^{H2} – 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.⁴⁷

Таким образом, разработана методика проведения исследования, которая позволит проанализировать систему управления территориального подразделения ПАО «Ростелеком» - Пензенского филиала на основе стратегии финансового роста. В качестве основных методов исследования выбраны: теоретический анализ, монографический метод, финансовый и экономический анализы.

Выводы по 1 разделу

Таким образом, в первом разделе было установлено, что система управления организацией и ее территориальных подразделений предполагает наличие в качестве подсистем таких равнозначных элементов как: субъект управления, объект управления, а также подсистем целенаправленного воздействия одного на другого. Управление представляет собой целенаправленный постоянный процесс влияния субъекта управления на объект

⁴⁷ Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Турманидзе Т.У.,— Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71240.html>.— ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 30.11.19).

управления, направленный на смену состояния объекта и/или субъектов по заранее продуманному плану.

Выявлено, что система управления организацией не имеет четкого современного трактования, однако ее можно характеризовать как механизм, обеспечивающий процесс управления или как некоторое упорядоченное количество взаимосвязанных элементов, объединение которых дает единое целое и новый системный эффект.

В первом разделе были обобщены различные определения понятия финансовой стратегии организации и на основе этого сформулировано ее позиционирование – это основывающийся на имеющихся и потенциальных финансовых ресурсах комплексный план развития компании и ее территориальных подразделений, который отражает ее сегодняшнее функционирование в условиях ограниченных ресурсов в рамках социально-экономического развития конкретной территории, а также формирует общую концепцию по достижению конкретных стратегических целей. Качественно разработанная и реализуемая финансовая стратегия головного офиса компании выступает ориентиром в том числе в управлении ее территориальными подразделениями.

Ключевой целью развития финансовой стратегии является реализация условий для долгосрочной конкурентоспособности компании и ее территориальных подразделений. 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.

Определено, что 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.

Помимо этого, была разработана методика проведения исследования, которая позволила проанализировать систему управления территориального подразделения ПАО «Ростелеком» - Пензенского филиала на основе стратегии финансового роста. В качестве основных методов исследования выбраны: теоретический анализ, монографический метод, финансовый и экономический анализы.

2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

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

Важную роль в обеспечении повышения эффективности управления компанией и ее территориальными подразделениями играет экономический анализ ее производственно-хозяйственной деятельности, являющийся составной частью экономических методов управления.

Метод анализа хозяйственной деятельности представляет системное, комплексное изучение, измерение и обобщение влияния факторов на результаты деятельности компании и ее территориальных подразделений путем обработки специальными приемами системы показателей плана, учета, отчетности и других источников информации с целью повышения эффективности функционирования организации.

Публичное акционерное общество «Ростелеком» является на сегодняшний день одним из крупнейших телекоммуникационных провайдеров России с большой и разветвлённой сетью, состоящих из множества территориальных подразделений. Компания включает семь территориальных макрорегиональных филиалов (МРФ), состоящих, в свою очередь, из территориальных региональных подразделений, и несколько десятков дочерних организаций (ДЗО), оказывающих услуги на всей территории 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.⁴⁸



Рисунок 1 – Официальный логотип ПАО «Ростелеком»

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

⁴⁸Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/>, свободный (дата обращения: 08.02.20).

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 выбранной для исследования компании 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 на все территории России, 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), и другие мероприятия. «Ростелеком» являлся генеральным партнером XXII Зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи в категории «Телекоммуникации», благодаря территориальным макрорегиональным филиалам обладает крупнейшей разветвлённой 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 13,1 млн, а платного ТВ «Ростелекома» – более

10,3 млн. пользователей, из которых свыше 5,5 миллионов смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».⁴⁹



Рисунок 2 – Структура ПАО «Ростелеком» (Макрорегиональные филиалы и их территориальные подразделения)

Услугами пользуются более 100 миллионов жителей России. В структуру «Ростелекома» входят 7 территориальных макрорегиональных филиалов и 79 территориальных региональных подразделений (рис. 2 и 3).

Главным преимуществом компании в достижении целей является мощная магистральная сеть, объединяющая сети региональных подразделений 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.

⁴⁹Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/>, свободный (дата обращения: 08.02.20).

Выручка ПАО «Ростелеком» за 2018 год составила 320,2 млрд. рублей, чистая прибыль сформировалась на уровне 15,2 млрд. рублей. Выручка компании и ее территориальных подразделений за 9 месяцев 2019 г. составила 242,6 млрд руб., OIBDA достигла 81,4 млрд руб. (33,6% от выручки), чистая прибыль — 16,4 млрд руб.⁵⁰



Рисунок 3 – Структура территориального макрорегионального филиала «Волга» и его 12 территориальных подразделений ПАО «Ростелеком»

Региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области возглавляет Лев Евгеньевич Дятлов. Данное территориальное подразделение входит в структуру макрорегионального филиала «Волга». Оно осуществляет деятельность на территории площадью 43,3 тыс. кв. км с населением около 1 504,1 тыс. человек. Данное территориальное подразделение компании предоставляет полный комплекс современных телекоммуникационных услуг, включая доступ в сеть Интернет, местную, внутрizonовую связь,

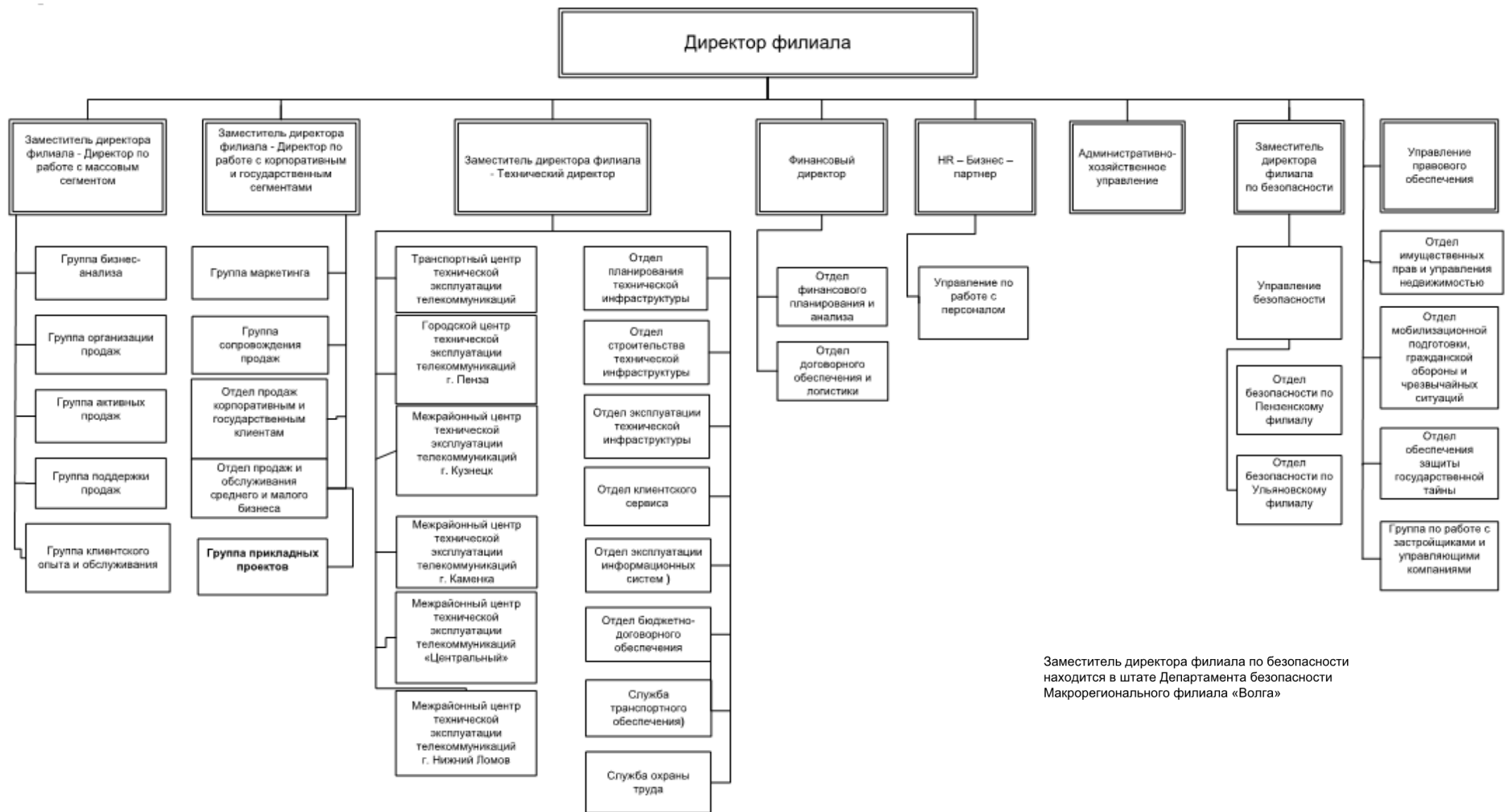
⁵⁰ Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2018 год [Электронный ресурс] – https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18_Rostelecom_RU_Spreads.pdf, свободный. (дата обращения: 08.02.20).

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 здания». Применение данной технологии позволило существенно улучшить качество предоставляемых сервисов и повысить доступность интерактивного телевидения и высокоскоростного Интернета на всей территории региона. Кроме того, компания значительно увеличила протяженность волоконно-оптических линий связи (ВОЛС), соединяющих узлы доступа в сеть Интернет и сельские населенные пункты Пензенского региона.

Организационная структура регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области (рисунок 4) 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.



Заместитель директора филиала по безопасности находится в штате Департамента безопасности Макрорегионального филиала «Волга»

Рисунок 4 – Организационная структура регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области

Однако, по отзывам сотрудников, все-таки существует проблема низкой скорости передачи информации между структурными подразделениями компании, особенно между территориальными региональными единицами из других субъектов РФ.

В региональном территориальном подразделении ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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 1 006 работников списочного состава, на конец 2018 года в данном территориальном подразделении было 967 сотрудников.

Объем выручки регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области за 2018 год составил 2 095 832 тыс. рублей, чистая прибыль сформировалась на уровне 669 784 тыс. рублей.

Для более детального описания деятельности регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области проведем анализ его основных показателей производственно-хозяйственной деятельности.

Согласно данным, приведенным в таблице 2.1., в период с 2011 по 2018 год основные экономические показатели отражали тенденцию положительного роста. Рост показателей варьировался от +2,2% (активы и пассивы на балансе) до +73,5 (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, 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 региональном территориальном подразделении ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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.

Затем в период 2016-2018 г.г. наблюдается еще один скачок. Так выручка данного территориального подразделения сначала увеличилась до 3 042 149 тыс. рублей в 2017 году, а затем резко сократилась до уровня 2 095 832 тыс. рублей в 2018 году. Чистая прибыль, напротив в 2017 году уменьшилась в 3,3 раза до 266 721 тыс. рублей, а в 2018 году увеличилась в 2,5 раза до 669 784 тыс. рублей. Это может быть связано с изменениями в ассортиментной политике компании и появлению новых региональных игроков на рынке телефонии и интернет-операторов, а также реализацией государственного гранта на определенные виды услуг. В 2017 году было зарегистрировано большое количество случаев, когда клиенты отказывались от предоставляемых услуг в связи с предоставлением более выгодных условий от других операторов, а также низкого качества оборудования роутеров. В 2018 году компания запустила новый формат роутеров более высокого качества, адаптировала тарифы под требования рынка, а также увеличила ассортимент продаваемой продукции.

В целом за весь период 2011-2018г.г. рост себестоимости продаж составил всего 25,1%, тогда как рост выручки и прибыли от продаж составил 40,2% и 73,5% соответственно. Это сформировало положительную динамику роста годового объема чистой прибыли филиала, несмотря на резкое снижение данного показателя в 2017 году его рост за 8 лет составил 31,8% (или 161 782 тыс. рублей), что позволило данному показателю вырасти до 669 784тыс. рублей).

Общая сумма дебиторской задолженности в период 2011-2018г.г. увеличилась более чем в 1,9 раз и сосредоточилась на уровне 302 356 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 3 – Основные экономические показатели регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области

Показатели\Год	2011, тыс. руб.	2012, тыс. руб.	2013, тыс. руб.	2014, тыс. руб.	2015, тыс. руб.	2016, тыс. руб.	2017, тыс. руб.	2018, тыс. руб.	2018 к 2011, %
Выручка	1 495 156	2 055 365	2 108 748	2 132 115	2 139 472	2 127 658	3 042 149	2 095 832	140,2
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	2 856 682	1 980 980	141,7
Себестоимость продаж	1 029 774	1 412 705	1 361 485	1 377 708	1 331 708	1 301 598	2 609 642	1 288 277	125,1
в том числе услуг связи	1 004 929	1 380 705	1 283 585	1 309 177	1 233 321	1 290 155	2 472 192	1 240 836	123,5
Прибыль от продаж	465 382	642 660	747 263	754 408	807 764	826 060	432 507	807 605	173,5
Дебиторская задолженность	153 761	203 514	182 634	228 389	257 795	293 002	297 259	302 356	196,6
Общая сумма оборотных активов	199 89 2	241 97 2	202 33 5	252 34 8	285 69 8	317 416	337 788	338 347	169,3
Активы на балансе организации	2 231 787	2 424 507	2 303 304	2 167 238	2 086 402	2 182 744	2 216 270	2 280 769	102,2
Пассивы на балансе организации	2 231 787	2 424 507	2 303 304	2 167 238	2 086 402	2 182 744	2 216 270	2 280 769	102,2
Чистая прибыль	508 002	679 168	769 097	783 523	778 404	870 048	266 721	669 784	131,8

Таким образом, компания «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 более 320 млрд. рублей в год. В Пензенской области компания предоставляет рабочие места около тысячи жителей и реализует масштабные долгосрочные проекты, что положительно сказывается на социально-экономическом развитии региона, а также позволяет формировать более 669 млн. рублей чистой прибыли.

Анализ финансово-экономической деятельности регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области показал, что в период с 2011 по 2018 годы основные экономические показатели отражали тенденцию положительного роста. Но в связи с проведением реструктуризации компании, изменения ассортиментной политики и появлению новых операторов связи показатели эффективности данного регионального подразделения компании имели скачкообразную тенденцию роста, которая наиболее заметна в 2011-2012 г.г и 2016-2018 г.г. За период 2011-2018 г.г. рост себестоимости продаж составил всего 25,1%, тогда как рост выручки и прибыли от продаж составил 40,2% и 73,5% соответственно. Это сформировало положительную динамику роста годового объема чистой прибыли филиала, несмотря на резкое снижение данного показателя в 2017 году его рост за 8 лет составил 31,8%. 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

Финансовое состояние компании представляет собой, прежде всего, способность компании финансировать свою деятельность и нормально функционировать в рамках территории, на которую направлен ее продукт или услуга. 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 компании и ее территориальных подразделений 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.

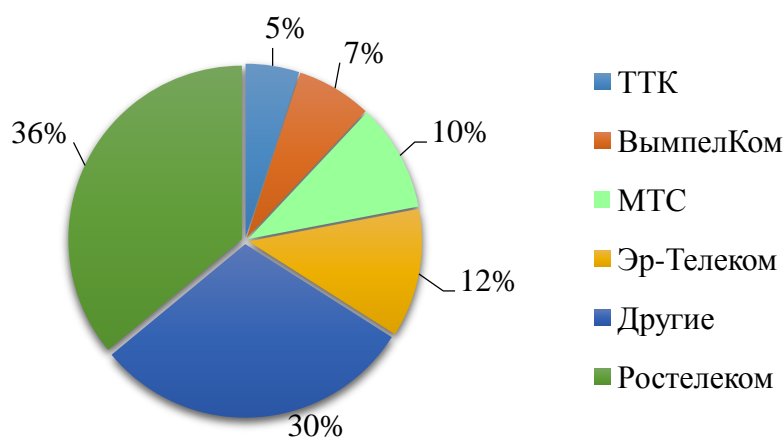


Рисунок 5 – Доля рынка операторов фиксированного широкополосного доступа в Интернет по абонентам в 2018 году⁵¹

Согласно рисунку 5 Ростелеком занимает уверенное первое место по предоставлению широкополосного доступа в Интернет. Несмотря на обилие конкурентов в данном секторе, Ростелеком занимает более трети (36%) рынка ШПД. Данное положение на рынке вызвано значительными инвестициями в данный сектор.

⁵¹ 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: 08.02.20).

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 2018 году составила 18% (рисунок 6). Таким образом, ПАО «Ростелеком», выкупив контрольный пакет акций Tele2, вошел в так называемую «большую четверку» российских операторов, владеющих 99% данного рынка.

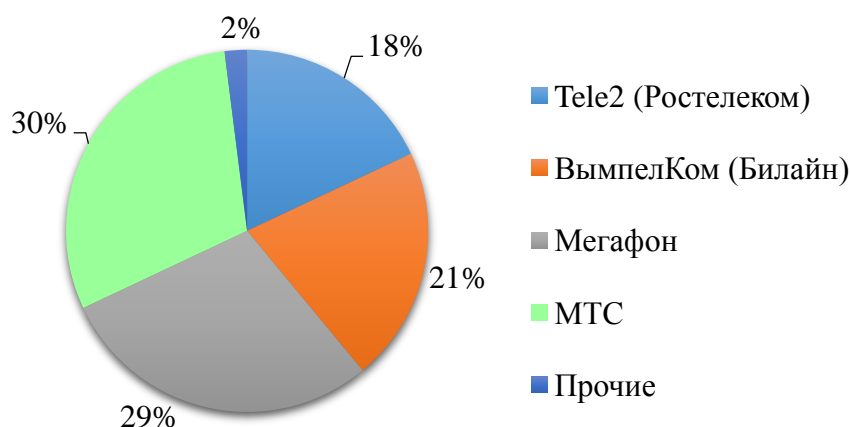


Рисунок 6 – Структура рынка мобильной связи России в 2018 году по числу абонентов⁵²

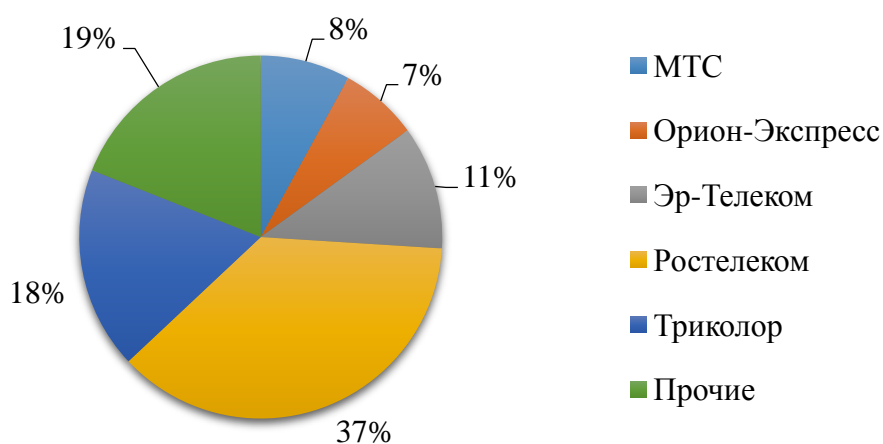


Рисунок 7 – Распределение долей рынка между операторами платного ТВ в 2018 году⁵³

Исходя из данных рисунка 7, «Ростелеком» занимает уверенную 2 позицию в строчке конкурентов по предоставлению платного ТВ. Реализуя концепцию DoublePlay, Ростелеком предлагает своим клиентам пакетирование услуг Интерактивного ТВ с широкополосным доступом в Интернет, что также

⁵² Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2018 год [Электронный ресурс] – https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18_Rostelecom_RU_Spreads.pdf, свободный (дата обращения: 15.02.20).

⁵³ Там же.

положительно влияет на привлекательность компании для клиентов, а, следовательно, и на рентабельность продаж и финансовое состояние организации в целом.

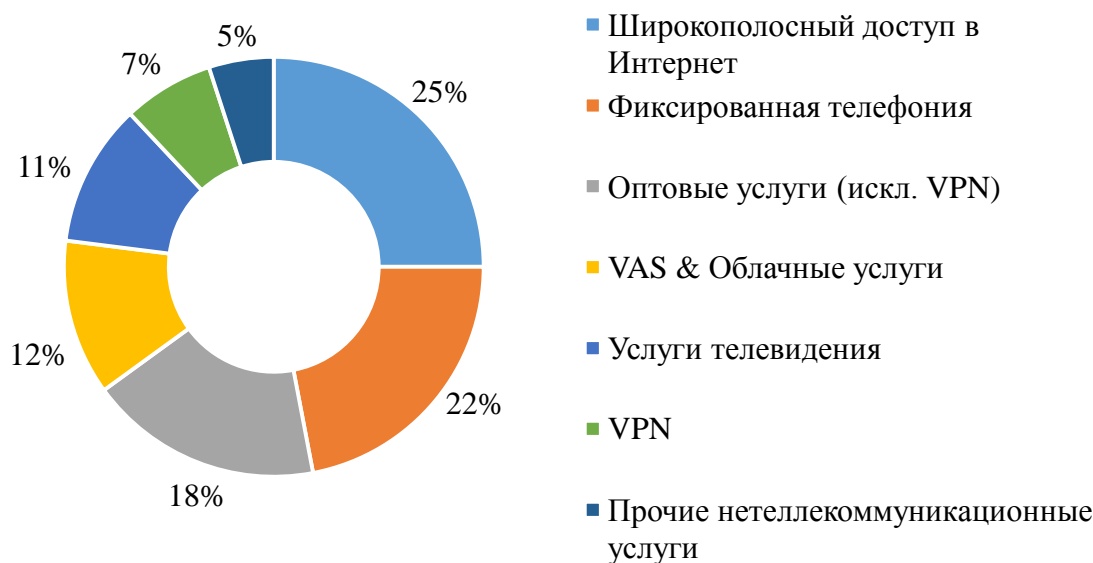


Рисунок 8 – Структура выручки по продуктам (доля цифровых и контентных услуг) ПАО «Ростелеком» в 2018 году⁵⁴

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 (рисунок 8).

В структуру ПАО «Ростелеком» входят 79 региональных территориальных подразделений, в том числе и региональное территориальное подразделение по Пензенской области.

Опираясь на данные, приведенные в анализе основных финансово-экономических показателей регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области в таблице 3, дадим оценку финансового состояния данного подразделения компании.

Исходя из этих данных следует, что *рентабельность продаж*, отражающая результативную характеристику прибыльности основной деятельности

⁵⁴ Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2018 год [Электронный ресурс] – https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18_Rostelecom_RU_Spreads.pdf, свободный (дата обращения: 15.02.20).

предприятия за конкретный период времени, составляет:

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

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

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

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

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

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

$$P_{\text{пр}2017} = 432\,507 / 3\,042\,149 * 100 \% = 14,22\%;$$

$$P_{\text{пр}2018} = 807\,605 / 2\,095\,832 * 100 \% = 38,53\%.$$

С 2011 по 2018 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. Резкое снижение рентабельности продаж наблюдается в 2017 году, когда данный показатель достиг 14,22%. Это в первую очередь связано со снижением прибыли от продаж, причинами которого стали большое количество отказов клиентов от предоставляемых услуг связи и предоставлением более выгодных условий от других операторов.

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:

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

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

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

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

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

$$Кв.п_{2017} = (3\,042\,149 - 2\,127\,658) / 2\,127\,658 = 0,42981;$$

$$\text{Кв.п}_{2018} = (2\,095\,832 - 3\,042\,149) / 3\,042\,149 = -0,31107.$$

Как можно заметить, несмотря на ежегодный рост выручки организации (кроме 2016 и 2018 годов), 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:

$$O_{a2012} = 2\,055\,365 / (2\,231\,787 + 2\,424\,507)/2 = 0,88;$$

$$O_{a2013} = 2\,108\,748 / (2\,424\,507 + 2\,303\,304)/2 = 0,89;$$

$$O_{a2014} = 2\,132\,115 / (2\,303\,304 + 2\,167\,238)/2 = 0,95;$$

$$O_{a2015} = 2\,139\,472 / (2\,167\,238 + 2\,086\,403)/2 = 1,01;$$

$$O_{a2016} = 2\,127\,658 / (2\,086\,403 + 2\,182\,744)/2 = 0,997;$$

$$O_{a2017} = 3\,042\,149 / (2\,182\,744 + 2\,216\,270)/2 = 0,692;$$

$$O_{a2018} = 2\,095\,832 / (2\,216\,270 + 2\,280\,769)/2 = 0,466.$$

Динамика роста данного показателя в 2012-2015 г.г. отражает ежегодное наращивание интенсивности оборачиваемости активов организации, что характеризует положительную динамику для деловой активности Пензенского филиала ПАО «Ростелеком». Однако, начиная с 2016 года происходит снижение показателя оборачиваемости активов, это связано прежде всего с тем, что за период 2015-2018 г.г. активы, числящиеся на балансе организации, выросли на 9,3%, а выручка снизилась на 2%.

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

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

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

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

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

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

$$УВ_{дз\ 2016} = (293\ 002 / 317416) * 100\% = 92,31\%;$$

$$УВ_{дз\ 2017} = (297\ 259 / 337\ 788) * 100\% = 88\%;$$

$$УВ_{дз\ 2018} = (302356 / 338347) * 100\% = 89,36\%.$$

Данный показатель показывает, какая часть оборотных средств регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области отвлечена в расчеты. Именно дебиторская задолженность составляет основную часть оборотных средств данного территориального подразделения компании, с 2011 года по 2018 год удельный вес дебиторской задолженности увеличился более чем на 12% и сформировался на уровне 89,36%. 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:

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

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

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

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

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

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

$$П_{дз\ 2017} = (297259 / 3\ 042\ 149) * 365 = 35,67;$$

$$П_{дз\ 2018} = (302356 / 2\ 095832) * 365 = 52,66.$$

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.

Рассчитаем *текущую ликвидность* регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области в период с 2011 по 2018г.г.:

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

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

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

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

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

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

$$L_{\text{общ. 2017}} = 337\,789 / 165\,607 = 2,04;$$

$$L_{\text{общ. 2018}} = 338\,347 / 304\,910 = 1,12.$$

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 данного территориального подразделения наблюдалась в 2015 году. Рассчитанные показатели ликвидности с 2011 по 2018г.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 данного регионального подразделения компании.

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

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%. В 2017 и 2018 годах происходило сокращение численности персонала на 25% и 15,2% соответственно, что связано с передачей функций в другие территориальные подразделения

компании, находящиеся в соседних регионах. Данные о численности сотрудников Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Численность сотрудников в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком»

Показатель\Год	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Среднесписочная численность работников, чел.	1 574	1 598	1 439	1555	1 165	987

Исходя из приведенных данных, производительность труда составляет:

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

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

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

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

$$\text{Пр.}_{2017} = 3\,042\,149 / 1\,165 = 2\,611,29 \text{ тыс.руб./чел.};$$

$$\text{Пр.}_{2018} = 2\,095\,832 / 987 = 2\,123,44 \text{ тыс.руб./чел.}$$

Это значит, что на каждого сотрудника в данном территориальном подразделении ПАО «Ростелеком» в период с 2013 по 2018 годы приходилось от 1 334,24 тыс. руб. до 2 611,29 тыс. руб. произведенных конечных услуг. Следовательно, трудоемкость, выражающая объем необходимого уровня затрат на труд одним работником для производства единицы продукции, выпускаемой филиалом равна:

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

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

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

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

$$\text{Тр.}_{2017} = 1\,165 / 3\,042\,149 = 0,000383;$$

$$\text{Тр.}_{2018} = 987 / 2\,095\,832 = 0,00047.$$

Произведенные расчеты по финансовому состоянию регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели финансового состояния регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области

Показатель\Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Выручка, тыс. руб.	1 495 156	2 055 365	2 108 748	2 132 115	2 139 472	2 127 658	3 042 149	2 09583 2
Себестоимость продаж	1 029 774	1 412 705	1 361 485	1 377 708	1 331 708	1 301 598	2 609 642	1 288 277
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	508 002	679 168	769 097	783 523	778 404	870 048	266 721	669 784
Рентабельность продаж, %	31,13	31,27	35,44	35,38	37,76	38,82	14,22	38,53
Коэффициент изменения валовых продаж	-	0,37468	0,02597	0,01108	0,00345	- 0,00552	0,42981	- 0,31107
Коэффициент оборачиваемости активов	-	0,88	0,89	0,95	1,01	0,997	0,692	0,466
Удельный вес дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов, %	76,92	84,11	90,26	90,51	90,23	92,31	88	89,36
Период сбора дебиторской задолженности, дни	30,49	31,72	33,42	35,18	41,47	50,26	35,67	52,66
Коэффициент ликвидности	1,4	1,12	1,13	1,94	2,05	2,02	2,04	1,12
Среднесписочная численность работников, чел.	-	-	1574	1598	1439	1 555	1 165	987
Производительность труда, тыс. руб./чел.	-	-	1 339,7 4	1 334,2 4	1 486,78	1 368,27	2611,29	2123,44
Коэффициент трудоемкости	-	-	0,00074 6	0,00074 9	0,00067 3	0,00073 1	0,00038 3	0,00047

Таким образом, «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.

Оценка финансового состояния регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области показала, что в период с 2011 по 2018 годы основные финансово-экономические показатели отражали тенденцию положительного роста. Но в 2016-2018 г.г. наблюдалась отрицательная динамика роста некоторых финансовых показателей компании, связанная, в первую очередь, со снижением выручки из-за большого количества отказов клиентов от предоставляемых услуг связи, низкого качества оборудования и предоставления более выгодных условий от других операторов, что в совокупности оказало негативное влияние на рост выручки и чистой прибыли. Однако в балансе этого периода также учитывается движение средств по реализации грантовых государственных программ, что немного искажает цифры по развитию данного территориального подразделения компании, однако, это безусловно положительно влияет на социально-экономическое развитие региона.

Определено, что увеличение срока предоставления данным региональным подразделением компании 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 2018 годы удельный вес дебиторской задолженности в общей сумме оборотных средств организации увеличился более чем на 12%, что является признаком снижения мобильности структуры активов организации. Однако в целом, рассчитанные показатели финансового состояния регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области показали высокоэффективную работу деятельности организации с высокой степенью ликвидности, что позволяет компании занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

2.3 Оценка существующей финансовой стратегии компании и социально-экономических условий ее реализации

Стратегия ПАО «Ростелеком», утвержденная в 2015 году, потребовала обновления с учетом сложившихся предпосылок во внешнем окружении и в связи

с выходом компании на динамично развивающиеся цифровые рынки. Новая стратегия охватывает горизонт до 2022 года и является органичным продолжением и развитием предыдущей стратегии.

В декабре 2017 года совет директоров утвердил Долгосрочную программу развития Группы «Ростелеком» на 2017 – 2021 годы, разработанную в соответствии с директивами Правительства РФ и методическими рекомендациями Министерством экономического развития. Вместе с долгосрочной программой развития совет директоров утвердил ключевые показатели эффективности на 2017 – 2021 годы.

Долгосрочная программа охватывает все сферы деятельности «Ростелекома» в области как укрепления рыночных позиций, инфраструктурного и инновационного развития, так и повышения эффективности деятельности. Мероприятия, определенные в долгосрочной программе, подкреплены инвестиционными, человеческими и управленческими ресурсами и сбалансированы с точки зрения финансовых возможностей компании.

Существенную роль в принятии решения о пересмотре стратегии компании сыграла необходимость гармонизации документа с существующими государственными документами стратегического планирования, в том числе программой «Цифровая экономика Российской Федерации». «Ростелеком» – основной партнер государства в реализации как инфраструктурных инициатив Программы, так и в создании современных отечественных цифровых сервисов и платформ в интересах граждан и бизнеса.

Ключевым вопросом развития цифровой экономики является обеспечение равного доступа во всех регионах Российской Федерации к электронным государственным услугам и цифровым сервисам, в том числе в таких социально-ориентированных сферах как здравоохранение и образование, что потребует значительных инвестиций для создания инфраструктуры нового поколения. Компания планирует совместно с другими операторами связи участвовать в мероприятиях по разработке и утверждению Концепции создания и развития сетей 5G в России. Строительство инфраструктуры для сетей 5G, по оценкам

экспертов, потребует в 5-10 раз больше инвестиций, чем для сетей связи прошлых поколений, что обусловлено гораздо более высокой плотностью размещения базовых станций и разветвлённостью соединяющих их волоконно-оптических линий связи.

С развитием экономики данных неизбежно встает вопрос об их хранении и обработке. Инвестиционной программой «Ростелекома» предусмотрено масштабное расширение географии распределенной сети ЦОД (центров обработки данных) с присутствием в каждом федеральном округе. Таким образом, «Ростелеком» станет опорной компанией, обеспечивающей хранение и обработку растущих объемов данных в рамках реализации Программы.

Еще одна важная задача для «Ростелекома» – это создание единой «облачной» платформы для органов государственной власти и перенос на нее до конца 2020 года большей части федеральных государственных информационных ресурсов. В рамках будущей распределенной системы планируется предоставление органам власти услуг по хранению и обработке данных. Платформа будет доступна всем участникам рынка ЦОД, соответствующим специально разработанному и принятому стандарту и подключившим свои вычислительные мощности к единой инфраструктуре. «Ростелеком» станет оператором новой платформы, инвестировав совместно с государством в ее создание до 200 млн рублей в период с 2018 по 2020 годы.⁵⁵

Помимо традиционной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры для цифровой экономики необходима инфраструктура нового типа – цифровые платформы, предназначенные для сбора и обработки информации определённого типа. «Ростелеком» совместно с партнерами планирует в рамках реализации Программы спроектировать, реализовать и вывести на рынок платформы для работы с биометрической и навигационной информацией, пространственными данными и данными производственных процессов, предоставляемыми ИИТ.

⁵⁵Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2017 год [Электронный ресурс] – https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f72/RT_AR_2017_final_rus.pdf, свободный (дата обращения: 23.02.20).

Стратегические задачи для B2C сегмента в регионах до 2022 года:

- вход в новые дома на этапе строительства, что обеспечит высокое проникновение услуг и создаст потенциал для партнерства с другими операторами в развитии «Умных городов» во всех регионах России;
- развитие услуг ОТТ-видео и усиление рыночных позиций по ним;
- повышение доходности за счет «якорных» продуктов;
- развитие базы пользователей мобильных услуг через продажу конвергентных пакетов;
- развитие экосистемы новых продуктов: «Умный дом», «Стриминг игр», «Онлайн-образование»;
- повышение удовлетворенности клиентов, рост качества услуг и сервиса.

Для корпоративных клиентов экосистема «Ростелекома» опирается на такие якорные продукты, как ШПД, различные виды телефонии, виртуальные АТС, ЦОДы и облачные сервисы. Стратегические задачи для B2B сегмента до 2022 года:

- укрепление технологического лидерства на традиционных рынках, перевод на оптику и развитие сетей SDN;
- акцент на работе с крупными клиентами (привлечение федеральных клиентов и клиентов ТОП-100 в каждом регионе), увеличение маржинальности путем кастомизации продуктовых предложений и трансформации технической поддержки;
- лидерство на рынке среднего и малого бизнеса через лучшие пакетные решения и построение эффективных каналов взаимодействия;
- агрессивный рост на новых и смежных рынках.

«Ростелеком» продолжит оставаться ключевым партнером государства в цифровизации и инфокоммуникационных задачах. Основой экосистемы для государственного сегмента выступают якорные продукты электронного правительства, услуг ШПД и всех видов телефонии, сервисы для системы

образования и здравоохранения. Стратегические задачи для B2G сегмента до 2022 года:

— развитие прикладных сервисов: Электронное правительство, Образование, Здравоохранение, Геоданные, Энергетика, Безопасность;

— развитие текущего бизнеса в сфере «Умные города (территории)»: Безопасные дороги, Видеонаблюдение, Системы управления ЧС, Энергетика и системы оповещения;

— участие в оптимизации государственной инфокоммуникационной инфраструктуры: Единая государственная облачная платформа и другие проекты;

— поддержка государственных проектов: программа УЦН, программа подключения учреждений здравоохранения.

Для клиентов — операторов связи «Ростелеком» видит себя единым инфраструктурным оператором, основываясь на якорных продуктах транзита голоса и IP, сдачи в аренду каналов связи и предоставления услуги IP VPN. Стратегические задачи для B2O⁵⁶ сегмента до 2022 года:

— развитие проекта O2O: обслуживание инфраструктуры мобильных и фиксированных операторов, подготовка к созданию инфраструктуры 5G;

— стандартизация предоставления инфраструктуры «Ростелекома»: единый продуктовый и сервисный каталог, устранение недостатков в техническом учете инфраструктуры;

— развитие и оптимизация магистральной инфраструктуры: ТЕА, Россия — Европа, Средняя Азия со скоростью 2–4 Тбит/с;

— увеличение доли рынка на международных направлениях: удержание выручки на текущих рынках Средней Азии и СНГ, усиление прямых продаж и выход на новые рынки.

Ресурсы ПАО «Ростелеком» служат технологической основой для формирования цифровой экономики России. Компания содействует устойчивому развитию российского общества во многих сферах: в здравоохранении, в

⁵⁶ B2O - рынок межоператорских телекоммуникационных услуг связи, который формируют крупные магистральные операторы, для обеспечения обмена голосовым и IP-трафиком

реализации проектов сферы образования, в предоставлении равного доступа к государственным услугам, в модернизации транспорта, в развитии энергетики, в сфере сельского хозяйства, а также в снижении опасности стихийных бедствий.

В 2018 году компания приступила к реализации новой пятилетней стратегии, предполагающей трансформацию компании в цифрового партнера для населения, бизнеса и государства. От традиционных услуг телеком-оператора, таких как передача и хранение данных, «Ростелеком» переходит к предоставлению всего комплекса современных цифровых услуг, сконцентрировавшись в то же время на развитии базовой инфраструктуры.

Стратегическое видение развития компании, в частности, предусматривает изменения в технической инфраструктуре, ИТ, HR и других внутренних процессах «Ростелекома», создание и поддержку современной системы управления инновациями.



Рисунок 9 – Основные стратегические приоритеты ПАО «Ростелеком» до 2022 года⁵⁷

Уже сейчас цифровизация необходима российским промышленным предприятиям для поддержания конкурентоспособности на международных рынках, а максимизация эффектов четвертой промышленной революции требует расширения сотрудничества, которое не ограничивается корпоративными

⁵⁷ Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2018 год [Электронный ресурс] – https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18_Rostelecom_RU_Spreads.pdf, свободный (дата обращения: 23.02.20).

границами. Успешная реализация новой стратегии позволит автоматизировать, ускорить и упростить подключение цифровых партнерских сервисов, а также расширит спектр цифровых услуг ПАО «Ростелеком».

Согласно новой стратегии компании, к 2022 году ее среднегодовой темп роста выручки должен достигать уровня до 4-5%. Рентабельность показателей OIBDA, то есть операционной прибыли, должна сформироваться на уровне более 32%. Мера инвестиций компании (CAPEX/Выручка) должна быть на уровне 17%.

Что касается регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области, то оно уже сейчас во многом соответствует требованиям развития данной стратегии, наблюдается положительная динамика развития финансового состояния организации и даже с опережением роста стратегических показателей. Рост выручки данного подразделения компании за период 2012-2018 г.г. составлял от -31,1% (2018 год) по отношению к прошлому году до +43% (2017 год), когда компания пережила ряд структурных изменений, в том числе и в управлении финансовой деятельностью. Кроме этого в балансе организации данного периода учитывались вложения для реализации государственных программ.

Таблица 6 – Темпы роста финансовых показателей регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 2012-2018 г.г.

Показатель\Год	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	СГТР * 2012 -2018
Выручка, %	37,5	2,6	1,1	0,3	-0,6	43,0	-31,1	7,5
Себестоимость продаж, %	37,2	-3,6	1,2	-3,3	-2,3	100,5	-50,6	11,3
Прибыль от продаж, %	38,1	16,3	1,0	7,1	2,3	-47,6	86,7	14,8
Чистая прибыль, %	33,7	13,2	1,9	-0,7	11,8	-69,3	151,1	20,2

* - среднегодовой темп роста

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

активную партнерскую политику для реализации государственных грантов в регионе, что, в свою очередь, оказывала позитивное влияние на социально-экономическое развитие Пензенской области.

Среднегодовой темп роста за семь лет с 2012 по 2018 год себестоимости продаж составил +11,3%, что сформировало среднегодовые темпы роста прибыли от продаж на уровне +14,8, чистой прибыли на уровне +20,2%, а средний рост выручки достиг +7,5%. Уровень среднегодового темпа роста выручки регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области (+7,5) выше среднегодового темпа роста выручки с ускорением, отмеченного в программе развития компании (4-5%), что говорит о высокоэффективной работе деятельности организации.

Кроме того, клиентами регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области являются более 381 тысячи человек (таблица 7), из них 327 032 человека из числа физических лиц и 54 234 юридических лиц (поскольку, оформляя услугу для юридических лиц, клиентами становятся как правило не 1 человек, а штат сотрудников компании, то точное количество пользователей услуг существенно выше указанного).

Таблица 7 – Количество клиентов по категориям услуг регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области, чел.

Услуга	IPTV		ОТА - медная линия		Телефония-SIP		ШПД - xDSL		ШПД - FTTx		ШПД- PON		VPN		Прямые провода		Всего
	Фи з. лиц а	Юр . лиц а	Фи з. лиц а	Юр . лиц а	Фи з. лиц а	Юр . лиц а	Фи з. лиц а	Юр . лиц а	Фи з. лиц а	Юр . лиц а	Фи з. лиц а	Юр . лиц а	Фи з. лиц а	Юр . лиц а	Фи з. лиц а	Юр . лиц а	
Количество клиентов	502 98	193 5	155 821	313 91	132 7	103 0	533 78	416 2	601 50	626 2	957 3	0	745 4	510 1	199 7	381 266	

Так как в Пензенской области на 1 января 2020 года зарегистрировано 1 304 825 человек⁵⁸, это говорит о том, что региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области обслуживает более

⁵⁸Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный (дата обращения: 29.02.20).

29% населения Пензенского региона и занимает около трети рынка данного сектора.

Средняя заработная плата в Пензенской области составляет 24 495 рублей, в Пензе средняя зарплата составляет 32 353 рубля.⁵⁹ Среднедушевой доход в регионе достигает 21 804,2 рублей, потребительский расход на душу населения 18 237,2 рубля. Более 53% населения Пензенской области – это люди трудоспособного возраста. Эти и другие социально-экономические характеристики населения региона представлены в таблицах 8 и 9.

Таблица 8 – Численность населения Пензенской области по основным возрастным группам (на 01.01.2019)⁶⁰

	Все население, человек	в том числе в возрасте, лет			Удельный вес возрастных групп в общей численности населения, в %		
		мужчины и женщины 0-15	мужчины 16-59, женщины 16-54 (трудоспособный возраст)	мужчины 60 и старше, женщины 55 и старше	мужчины и женщины 0-15	мужчины 16-59, женщины 16-54 (трудоспособный возраст)	мужчины 60 и старше, женщины 55 и старше
Всего по области	1318103	211225	708317	398561	16,0	53,8	30,2
Город Пенза	522317	83466	295060	143791	16,0	56,5	27,5

В связи с этим, деятельность регионального территориального подразделения компании ПАО «Ростелеком по Пензенской области не только предоставляет рабочие места более 1 тысячи населения в регионе, формирует существенные налоговые отчисления, участвует в развитии региона через ряд государственных и коммерческих программ, создает инвестиционно-привлекательный имидж Сурскому краю, но и предоставляет услуги около трети населения всей Пензенской области. Все эти меры оказывают положительное влияние на социально-экономические условия для развития всей Пензенской области.

⁵⁹ Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный (дата обращения: 22.03.20).

⁶⁰ Там же.

Таблица 9 – Среднедушевые денежные доходы и потребительские расходы населения Пензенской области⁶¹

	Денежные доходы в расчете на душу населения, рублей	в % к аналогичному периоду предыдущего года	Потребительские расходы в расчете на душу населения, рублей	в % к аналогичному периоду предыдущего года
2013	16803,6	х	14169,1	х
2014	18721,4	111,4	15832,9	111,7
2015	21452,7	114,6	17024,7	107,5
2016	20627,6	96,2	16776,3	98,5
2017	21364,3	103,6	17526,0	104,5
2018	21804,2	102,1	18237,2	104,1

Кроме этого было выявлено, что в связи с изменениями социально-экономических условий в регионе, а также передачей большого количества функций на аутсорсинг и централизацией управления компании путем создания в разных регионах отделов и департаментов, отвечающих за определенные сферы детальности и бизнес-процессы компании (отбор персонала, бухгалтерия, обучение и т.д), а также поскольку современные технологии привели к тому, что телекоммуникационное оборудование стало намного компактнее, все это привело к возможности высвобождения большого количества помещений. Поэтому региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области пересматривает структуру своих активов, в частности дорогих активов в виде недвижимости и предлагает к продаже большую часть имеющихся на балансе объектов недвижимости.

Свободные помещения сдаются в аренду либо продаются. Аренда – это непрофильный вид деятельности для компании связи, поэтому в приоритете продажа недвижимости, что позволяет получить дополнительные доходы, а также

⁶¹ Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный (дата обращения: 22.03.20).

получить экономию затрат на содержание объекта недвижимости (отопление, охрана, налог на имущество, налог на землю, техническое обслуживание здания).

Ежегодно филиалом заключается от 2 до 5 сделок купли-продажи объектов недвижимости разного формата, размера и цены. От 500 000 рублей до 60 млн. руб, площадью от 70 кв.м. до 5000 кв.м.

Объявления о продаже и сдаче в аренду недвижимости Ростелеком с ценами размещены на сайтах Авито, ЦИАН и Яндекс-недвижимость, а также на местных региональных сайтах и других источниках рекламы, например, сайт Базар-ПНЗ и журнал «Секреты бизнеса».

Основной объем земельных участков, это земельные участки под объектами недвижимости – 248 тыс.кв.м. Вид права на земельные участки – аренда - 93% от общей площади, собственность - 7 % от общей площади.

Проведенный анализ деятельности организации показал, что в региональном территориальном подразделении ПАО «Ростелеком» по Пензенской области в рамках реализации стратегии развития с учетом социально-экономических условий имеются следующие основные проблемы:

— Структура управления компании не оптимизирована с учетом условий социально-экономического развития и региональных особенностей. Сложная организационная структура компании и централизация управления, а также передача некоторых бизнес-процессов в отдельные регионы становятся причиной низкой скорости передачи информации между структурными подразделениями компании, особенно между территориальными региональными единицами из других субъектов РФ, что пагубно влияет на скорость и качество принятия управленческих решений и создает излишнюю «бумажную» бюрократию.

— Несоответствие предоставляемых услуг под требования социально-экономических характеристик населения. Зарегистрировано большое количество отказов клиентов от оказываемых услуг компании в связи с предоставлением более выгодных условий от других операторов, а также низкого качества оборудования и роутеров. Это может быть связано с низкой адаптацией ассортиментной политики к социально-экономическим характеристикам

населения, а также появлению новых региональных игроков на рынке телефонии и интернет-операторов.

— Высокий удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов не соответствует нормальному значению для поступательного развития организации в существующих социально-экономических условиях. Увеличение срока предоставления данным региональным подразделением компании 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 2018 годы удельный вес дебиторской задолженности в общей сумме оборотных средств организации увеличился более чем на 12%, что является признаком снижения мобильности структуры активов организации.

— Широкая география дорогих активов приводит к вынужденной продаже объектов недвижимости. Изменения социально-экономических условий в регионе, передача большого количества бизнес-процессов на аутсорсинг, централизация управления компании и высвобождение помещений из-за более компактного вида нового телекоммуникационного оборудования привело к вынужденной продаже помещений.

Таким образом, поскольку стратегия компании ПАО «Ростелеком», утвержденная в 2015 году, потребовала обновления, она была видоизменена в 2017 году и определила новый горизонт до 2022 года. Новая долгосрочная программа развития охватывает все сферы деятельности компании в области как укрепления рыночных позиций, инфраструктурного и инновационного развития, так и повышения эффективности деятельности в B2C, B2B, B2G и B2O сегментах. Мероприятия, определенные в долгосрочной программе, подкреплены инвестиционными, человеческими и управленческими ресурсами и сбалансированы с точки зрения финансовых возможностей компании.

Одной из задач компании в рамках нового стратегического развития является обеспечение равного доступа населения к электронным государственным услугам и цифровым сервисам, в том числе в таких социально-

ориентированных сферах как здравоохранение и образование. Другой задачей стало расширение географии распределенной сети центров обработки данных с присутствием в каждом федеральном округе. Еще одна важная задача – это создание единой «облачной» платформы для органов государственной власти.

Согласно новой стратегии компании, к 2022 году ее среднегодовой темп роста выручки должен достигать уровня до 4-5%. Рентабельность показателей OIBDA, то есть операционной прибыли должна сформироваться на уровне более 32%. Мера инвестиций компании (CAPEX/Выручка) должна быть на уровне 17%.

Региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области уже сейчас во многом соответствует требованиям развития данной стратегии, наблюдается положительная динамика развития финансового состояния организации и даже с опережением роста стратегических показателей. Такая тенденция сложилась так как компания наращивала долю цифрового сегмента в выручке, соответствовала актуальным требованиям рынка и развивала ассортиментную политику, а также вела активную партнерскую политику для реализации государственных грантов в регионе, что, в свою очередь, оказывала позитивное влияние на социально-экономическое развитие Пензенской области.

Установлено, что региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области обслуживает более 29% населения Пензенского региона и занимает около трети рынка данного сектора, а также предоставляет рабочие места более 1 тысячи населения в регионе, формирует существенные налоговые отчисления, участвует в развитии региона через ряд государственных и коммерческих программ, создает инвестиционно-привлекательный имидж Сурскому краю, что оказывает положительное влияние на социально-экономические условия для развития всей Пензенской области.

Кроме этого было выявлено, что в связи с изменениями социально-экономических условий в регионе, передачей большого количества бизнес-процессов на аутсорсинг, централизацией управления компании и высвобождением помещений из-за более компактного вида нового

телекоммуникационного оборудования организация вынуждена продавать большое количество помещений.

Выводы по 2 разделу

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

Компания «Ростелеком» представляет собой крупнейшую телекоммуникационную компанию в России. Большая филиальная сеть позволяет формировать выручку компании на уровне более 320 млрд. рублей в год. В Пензенской области компания предоставляет рабочие места около тысячи жителей и реализует масштабные долгосрочные проекты, что положительно сказывается на социально-экономическом развитии региона, а также позволяет формировать более 669 млн. рублей чистой прибыли.

Анализ финансово-экономической деятельности регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области показал, что в период с 2011 по 2018 годы основные экономические показатели отражали тенденцию положительного роста. Но в связи с проведением реструктуризации компании, изменения ассортиментной политики и появлению новых операторов связи показатели эффективности данного регионального подразделения компании имели скачкообразную тенденцию роста. В целом тенденция развития исследуемой организации имеет следующие показатели: за период 2011-2018 г.г. рост себестоимости продаж составил всего 25,1%, тогда как рост выручки и прибыли от продаж составил 40,2% и 73,5% соответственно — это сформировало положительную динамику роста чистой прибыли, ее рост за 8 лет составил 31,8%. 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.

Оценка финансового состояния исследуемой организации показала, что несмотря на рост основных показателей в период 2011-2018 г.г., в 2016-2018 г.г. наблюдалась отрицательная динамика роста некоторых из них, связанная, в

первую очередь, со снижением выручки из-за большого количества отказов клиентов от предоставляемых услуг связи, низкого качества оборудования и предоставления более выгодных условий от других операторов, что в совокупности оказало негативное влияние на рост выручки и чистой прибыли. Однако в балансе этого периода также учитывается движение средств по реализации грантовых государственных программ, что немного искажает цифры по развитию организации.

Определено, что увеличение срока предоставления кредита носит негативный характер, так как это сокращает количество денежной массы для использования и может стать причиной снижения текущей прибыли.

Однако в целом рассчитанные показатели финансового состояния исследуемой организации показали высокоэффективную работу деятельности с высокой степенью ликвидности, что позволяет компании занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

Выявлено, что поскольку стратегия компании ПАО «Ростелеком», утвержденная в 2015 году, потребовала обновления, она была видоизменена в 2017 году и определила новый горизонт до 2022 года. Новая долгосрочная программа развития охватывает все сферы деятельности компании в области как укрепления рыночных позиций, инфраструктурного и инновационного развития, так и повышения эффективности деятельности в B2C, B2B, B2G и B2O сегментах.

Согласно новой стратегии компании, к 2022 году ее среднегодовой темп роста выручки должен достигать уровня до 4-5%. Рентабельность показателей OIBDA, то есть операционной прибыли должна сформироваться на уровне более 32%. Мера инвестиций компании (CAPEX/Выручка) должна быть на уровне 17%.

Региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области уже сейчас во многом соответствует требованиям развития данной стратегии, наблюдается положительная динамика развития финансового состояния организации и даже с опережением роста стратегических показателей. Такая тенденция сложилась так как компания наращивала долю цифрового сегмента в выручке, соответствовала актуальным требованиям рынка, а также

вела активную партнерскую политику для реализации государственных грантов в регионе, что, в свою очередь, оказывала позитивное влияние на социально-экономическое развитие Пензенской области.

Установлено, что исследуемая организация обслуживает более 29% населения Пензенского региона и занимает около трети рынка данного сектора, а также предоставляет рабочие места более тысячи населения в регионе, формирует существенные налоговые отчисления, участвует в развитии региона через ряд государственных и коммерческих программ, создает инвестиционно-привлекательный имидж Сурскому краю, что оказывает положительное влияние на социально-экономические условия для развития всей Пензенской области.

Кроме этого было выявлено, что в связи с изменениями социально-экономических условий в регионе, передачей большого количества бизнес-процессов на аутсорсинг, централизацией управления компании и высвобождением помещений из-за более компактного вида нового телекоммуникационного оборудования организация вынуждена продавать большое количество помещений.

Таким образом, проведенный анализ деятельности, что в исследуемой организации имеются следующие проблемы:

— Структура управления компании не оптимизирована с учетом условий социально-экономического развития и региональных особенностей.

— Несоответствие предоставляемых услуг под требования социально-экономических характеристик населения.

— Высокий удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов не соответствует нормальному значению для поступательного развития организации в существующих социально-экономических условиях.

— Широкая география дорогих активов приводит к вынужденной продаже недвижимости.

3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ С УЧЕТОМ УСЛОВИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

3.1 Система управления развитием предприятия

Система управления — это система совместной деятельности. Чтобы быть эффективной, она должна быть целенаправленной и организованной.

Система управления, как и объект управления имеет определённую организационную структуру, то есть она разделена на части (структурные подразделения), за которыми закреплены полномочия и ответственность, а также определены их отношения и правила взаимодействия по горизонтали и вертикали.

Реализация всякой функции управления предполагает выполнение определённой последовательности управленческих действий и использование определённых методов. То есть для каждой функции в системе управления используется своя технология её реализации. Ответственность за выполнение тех или иных управленческих действий распределена между структурными подразделениями системы управления и отдельными исполнителями. Наряду с этим кто-то в системе управления контролирует осуществление управленческих действий и руководит их выполнением.

Управление развитием включает в себя действия, ориентированные на обеспечение организованности и целенаправленности процессов обновления в организации. В результате реализации функций управления развитием вырабатываются решения, направленные на качественные изменения в содержании, технологии, организации процесса деятельности и его обеспечении. По этому признаку и можно отделять то, что в управлении делается для развития, от того, что делается для поддержания стабильного функционирования.

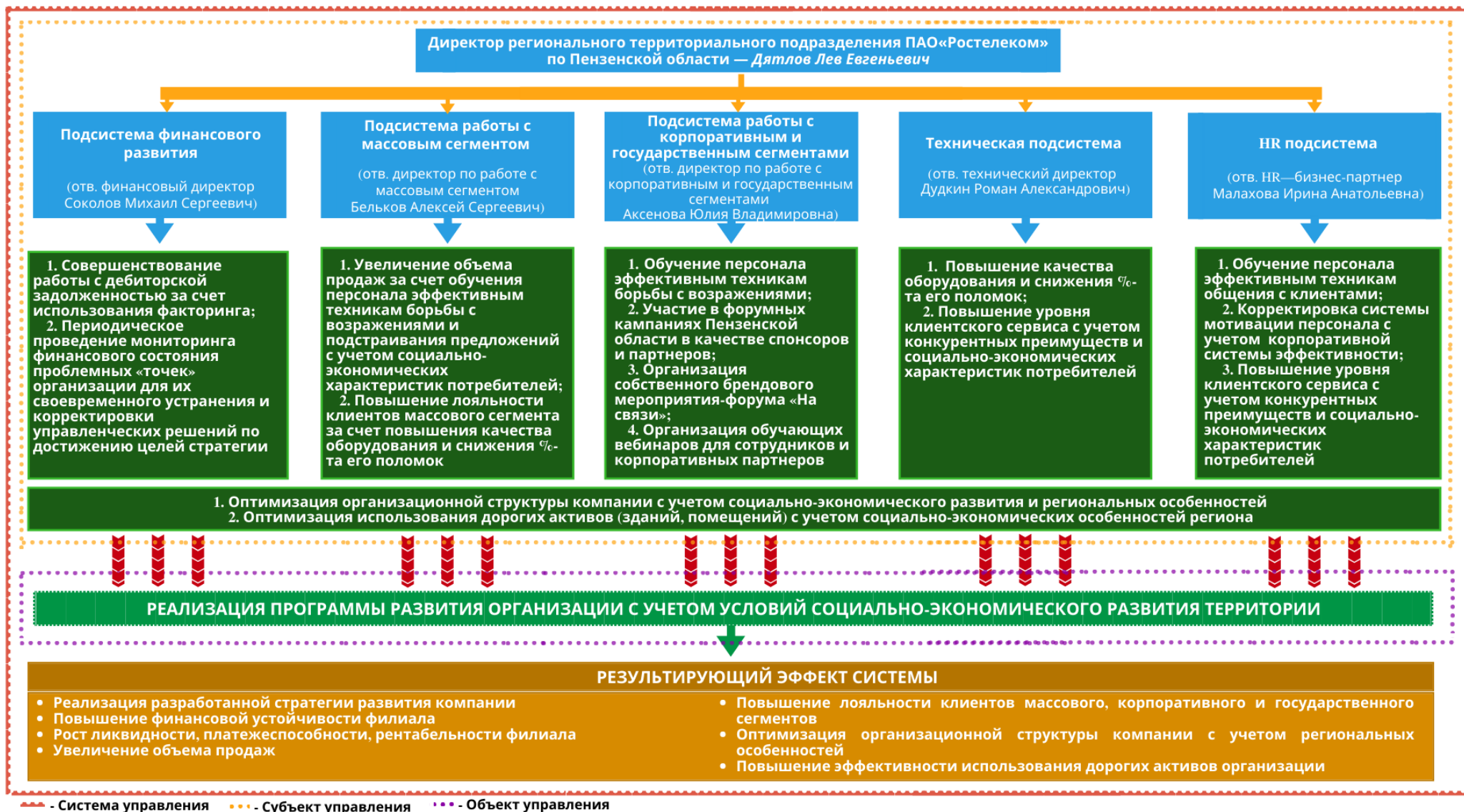


Рисунок 10 – Система управления развитием региональным территориальным подразделением ПАО «Ростелеком» по Пензенской области

В ходе разработки предложений и рекомендаций по повышению эффективности системы управления развитием регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области с учетом характеристик социально-экономического развития территории была разработана и предложена система управления процессом реализации развития данной организации (Рис.3.1.). Представленная система включает в себя:

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 развития организации с учетом социально-экономических факторов территории;

2. объект управления, представленный процессом реализации развития организации с учетом условия социально-экономического развития территории;

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 регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области: сформируются условия для полноценной реализации разработанной стратегии развития территориального подразделения, придерживающейся концепции Долгосрочной программы развития компании⁶²; 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

⁶² Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2018 год [Электронный ресурс] – https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18_Rostelecom_RU_Spreads.pdf, свободный (дата обращения: 02.04.20).

государственного сегментов; произойдет оптимизация организационной структуры с учетом региональных особенностей; повысится эффективность использования дорогих активов организации.

Для повышения эффективности системы управления развитием регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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 2013-2018 г.г. удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов превышал 88%. 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.⁶³

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 платой за оказание факторинговых услуг.⁶⁴

То есть благодаря использованию факторинга региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области сможет минимизировать дебиторскую задолженность без существенной финансовой нагрузки.

Ответственность за реализацию данного мероприятия предлагается возложить на финансового директора организации.

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

Административный аппарат данной организации, оказывая влияние на механизмы управления финансовой стратегии и управления развитием в целом,

⁶³ Гражданский кодекс РФ (1-4 части) /. — : Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2016. — 608 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/1246.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 02.04.20).

⁶⁴ 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.

должен иметь полную и достоверную информацию о ходе всех хозяйственных операций организации 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 регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области были выявлены некоторые негативные тенденции, связанные с управлением системы дебиторской задолженностью и другими финансовыми «индикаторами». Поэтому руководству данной организации 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;
- 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;⁶⁵

⁶⁵ 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.

— недопускать значительного превышения дебиторской задолженности над кредиторской, что обеспечит филиалу нормальную финансовую устойчивость⁶⁶.

Ответственность за реализацию данного мероприятия предлагается возложить на финансового директора организации.

3. Увеличение объема продаж за счет обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями и подстраивания предложений с учетом социально-экономических характеристик потребителей

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 регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области следует направлять определенный поток инвестиций в обучение и 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

⁶⁶ 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.

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.

Данное мероприятие рекомендовано как совершенствования работы с массовым сегментом, так и для работы с корпоративным и государственным сегментами. Потому рационально ответственность за его реализацию возложить

на директоров соответствующих структурных подразделений, а также HR-бизнес-партнера.

4. Повышение лояльности клиентов массового сегмента за счет повышения качества оборудования и снижения %-та его поломок

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.

Данным направлением совершенствования системы управления развитием организации необходимо заниматься совместно – директору по работе с массовым сегментом и техническому директору.

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, а также рассказать о своих достижениях и новинках в ассортиментной палитре.

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 позиционирование компании выступит инструментом работы с различными бизнес-моделями: B2C, B2B, B2G.

Таким образом, при правильно организованном спонсорстве, руководство регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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.

Ответственность за реализацию данного мероприятия предлагается возложить на директора по работе с корпоративным и государственным сегментами, а также на группу маркетинга.

б. 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 региональному территориальному подразделению ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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, социальных, 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 бренда компании, а не, напротив, вызвал отторжение у потребителей, группе маркетинга данного регионального подразделения компании 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.

Ответственность за реализацию данного мероприятия предлагается возложить на директора по работе с корпоративным и государственным сегментами, а также на группу маркетинга.

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, административный аппарат регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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 организация сможет получить.

Ответственность за реализацию данного мероприятия предлагается возложить на директора по работе с корпоративным и государственным сегментами.

8. Повышение уровня клиентского сервиса с учетом конкурентных преимуществ и социально-экономических характеристик потребителей

Качество услуг, предоставляемых российскими фирмами, остается одной из серьезных проблем развития сферы сервиса. Это существенный сдерживающий фактор эволюции всей национальной экономики. Кроме того, удовлетворенность и лояльность клиентов является важнейшим конкурентным преимуществом любой компании, что в особенности характерно для сферы обслуживания.

Обслуживание клиентов – сложный процесс, качество которого зависит от многих переменных, в том числе и социально-экономических характеристик населения. Для повышения клиентского сервиса с учетом таких характеристик и конкурентных преимуществ региональному территориальному подразделению ПАО «Ростелеком» по Пензенской области следует:

1. Производить независимую оценку качества услуг оказываемого сервиса организации для получения объективной информации и дальнейшего анализа, и проработки «проблемных» точек;
2. Организовать непрерывное обучение сотрудников техникам работы с клиентами с учетом их социально-экономических характеристик;
3. Формировать у сотрудников единое видение целей компании;
4. Инвестировать в новые технологии с учетом потребностей потребителей и акцентом на формирование новых и укрепление имеющихся конкурентных преимуществ данного территориального подразделения компании.

Данным направлением совершенствования системы управления развитием организации необходимо заниматься совместно – техническому директору и HR-бизнес-партнеру

9. Корректировка системы мотивации персонала с учетом корпоративной системы эффективности

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы и испытывает радость от ее выполнения. Признание достижений и поощрение работников – непростой процесс, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития

мотивов поведения. Поэтому для руководителя крайне важно выбрать правильную систему мотивации в отношении подчинённых, причем к каждому требуется особый подход.

Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

- удержать постоянный штат;
- минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»);
- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
- заинтересовать и привлечь ценные кадры;
- осуществлять контроль за выплатами заработной платы.

Поскольку сотрудники регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области не понимают всех принципов оценки их труда и правил начисления коэффициентов ПРД (внутрикорпоративные баллы за выполнение работы) на основе принятой корпоративной системы эффективности, административному аппарату следует пересмотреть данную систему или подробно объяснить все принципы ее работы. Это повысит мотивацию сотрудников и послужит механизмом повышения производительности труда.

Ответственность за реализацию данного мероприятия предлагается возложить на HR-бизнес-партнера организации.

10. Оптимизация организационной структуры компании с учетом социально-экономического развития и региональных особенностей

В ходе анализа динамики развития данного регионального территориального подразделения компании было выявлено, что структура управления компании не оптимизирована с учетом условий социально-экономического развития и региональных особенностей. Сложная организационная структура компании и централизация управления, а также передача некоторых бизнес-процессов в отдельные регионы становятся причиной низкой скорости передачи информации между структурными подразделениями

организации, особенно между территориальными региональными единицами из других субъектов РФ, что пагубно влияет на скорость и качество принятия управленческих решений и создает излишнюю «бумажную» бюрократию.

В связи с этим предлагается оптимизировать организационную структуру управления, упростив ее с учетом региональных особенностей, а также предоставить региональным руководителям компании больше свободы в принятии решений, наделив их бóльшим количеством полномочий. Такие меры позволят увеличить скорость принятия управленческих решений, а также снизит количество посредников при передаче информации, что позволит повысить эффективность работы всего управленческого аппарата компании.

Реализацией данного направления работы необходимо заниматься всем структурным руководителям регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области, а также ее директору.

11. Оптимизация использования дорогих активов (зданий, помещений) с учетом социально-экономических особенностей региона

Также в ходе анализа динамики развития данного регионального территориального подразделения компании было выявлено, что широкая география дорогих активов приводит к вынужденной продаже объектов недвижимости, что приносит компании довольно большую сумму издержек и управленческих затрат времени.

В связи с этим предлагается оптимизировать использование имеющихся дорогих активов организации с учетом изменений социально-экономических условий в регионе, пересмотреть принципы передачи бизнес-процессов на аутсорсинг, а также учесть специфику централизации управления компании. Предлагается сохранить данные здания и помещения в собственности и сдавать их в аренду, что станет источником дополнительного дохода данного регионального территориального подразделения компании.

Реализацией данного направления работы также необходимо заниматься всем структурным руководителям регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области, а также ее директору.

Таким образом, разработанные мероприятия и рекомендации в рамках предложенной системы управления развитием регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области при комплексном внедрении в процесс управления компанией способны оказать положительное влияние на функционирование организации и помогут скорректировать управленческие решения для достижения целей разработанной стратегии, а также минимизируют влияние негативных факторов, влияющих на стабильное развитие. Комплексное внедрение данных мероприятий и их контроль исполнения со стороны субъектов системы управления развитием данного территориального подразделения компании позволят реализовать разработанную стратегию развития, повысят финансовую устойчивость, обеспечат рост ликвидности, платежеспособности и рентабельности, увеличат объем продаж, а также повысят лояльность клиентов как массового, так и корпоративного и государственного сегментов. Кроме этого мероприятия обеспечат рост среднего уровня компетенций сотрудников и повысят уровень благонадежности в глазах потребителей, произойдет оптимизация организационной структуры с учетом региональных особенностей и повысится эффективность использования дорогих активов.

3.2 Механизмы ускорения перспективных показателей финансового роста компании

Для большинства крупных организаций стратегией в финансовой области является достижение самофинансирования. Как правило, при самофинансировании свободных финансовых ресурсов у организации нет, но, привлекая различными способами капитал, она получает все большую прибыль.

Отличительная черта стратегического финансового менеджмента и критерии его успеха — не соизмерение полученных доходов и затрат, а сумма капитала, обслуживающего производимую продукцию, работы и услуги, контролируемые организацией и обеспечивающие накопления.

Важнейшие характеристики стратегического финансового менеджмента — гибкость и адаптивность, которые позволяют быстро реагировать на происходящие перемены, вносить коррективы в стратегию организации, избавляться от неэффективных методов финансирования, что способствует росту организации.

На основании изученных теоретических источников и проведенной оценки эффективности финансовой деятельности и динамики развития регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области были разработаны и предложены механизмы ускорения перспективных показателей финансового роста компании.

Для финансовой подсистемы предлагаются следующие механизмы ускорения финансового роста:

1. Уменьшение доли дебиторской задолженности в структуре оборотных активов за счет:

- повышения оборачиваемости дебиторской задолженности;
- использования факторинга;
- разработки индивидуальной кредитной политики для каждого из покупателей;
- предложения определенных условий работы покупателям в зависимости от их истории закупок и платежей;
- тщательного ведения базы дебиторов;
- контроля над выполнением договорных условий компаний-дебиторов, а также формирования процедуры предъявления претензий по дебиторской задолженности.

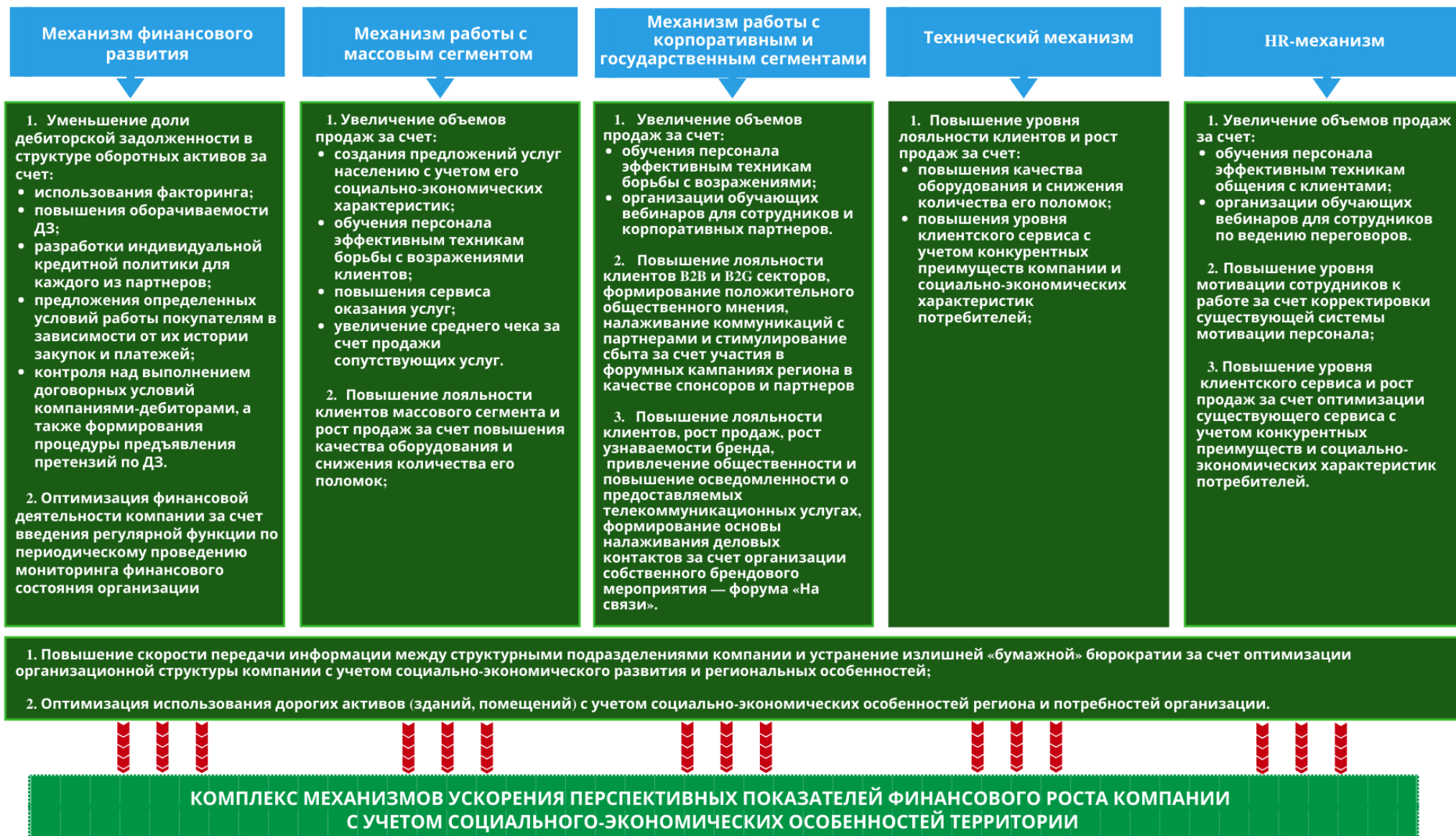


Рисунок 11 – Механизмы ускорения перспективных показателей финансового роста регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области

2. Оптимизация финансовой деятельности компании за счет введения регулярной функции по периодическому проведению мониторинга финансового состояния организации, который должен отвечать таким требованиям как:

— необходимо обеспечить приемлемую трудоемкость и оперативность в проведении мониторинга для своевременного устранения финансовых проблем и корректировки управленческих решений по достижению целей стратегии компании;

— периодичность проведения должна быть кратной внутреннему циклу финансового управления (планирования, учета, контроля);

— по результатам мониторинга должна быть получена объективная, комплексная картина финансового состояния организации, которая позволит оптимизировать ее работу.

Для подсистемы работы с массовым сегментом предлагаются следующие механизмы ускорения перспективных показателей финансового роста компании:

1. Повышение лояльности клиентов массового сегмента и рост продаж за счет повышения качества оборудования и снижения количества его поломок;

2. Увеличение объемов продаж за счет:

— обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями клиентов;

— создания предложений услуг населению с учетом его социально-экономических характеристик;

— повышения сервиса оказания услуг;

— увеличение среднего чека за счет продажи сопутствующих услуг.

Для подсистемы работы с корпоративным и государственным сегментами предлагаются следующие механизмы ускорения финансового роста:

1. Увеличение объемов продаж за счет:

— обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями;

— организации обучающих вебинаров для сотрудников и корпоративных партнеров.

2. Повышение лояльности клиентов B2C, B2B, B2G секторов, формирования положительного общественного мнения, налаживание коммуникаций с партнерами, расширение рынка потребителей и стимулирование сбыта за счет участия организации в форумных кампаниях Пензенской области в качестве спонсоров и партнеров.

3. Повышение лояльности клиентов, рост продаж, рост узнаваемости бренда, привлечение общественности и повышение осведомленности о предоставляемых компанией телекоммуникационных услугах, а также формирование основы налаживания деловых контактов за счет организации собственного брендового мероприятия — форума «На связи».

Для технической подсистемы предлагаются следующие механизмы ускорения перспективных показателей финансового роста компании:

1. Повышение уровня лояльности клиентов и рост продаж за счет:

— повышения качества оборудования и снижения количества его поломок;

— повышения уровня клиентского сервиса с учетом конкурентных преимуществ и социально-экономических характеристик потребителей;

Для HR-подсистемы предлагаются следующие механизмы ускорения финансового роста:

1. Увеличение объемов продаж за счет:

— обучения персонала эффективным техникам общения с клиентами;

— организации обучающих вебинаров для сотрудников по ведению переговоров.

2. Повышение уровня мотивации сотрудников к работе за счет корректировки существующей системы мотивации персонала;

3. Повышение уровня клиентского сервиса и рост продаж за счет оптимизации существующего сервиса с учетом конкурентных преимуществ и социально-экономических характеристик потребителей.

Кроме этого всем подсистемам для повышения эффективности деятельности компании предлагаются к реализации такие механизмы ускорения финансового роста как:

1. Повышение скорости передачи информации между структурными подразделениями компании и устранение излишней «бумажной» бюрократии за счет оптимизации организационной структуры компании с учетом социально-экономического развития и региональных особенностей;

2. Оптимизация использования дорогих активов (зданий, помещений) с учетом социально-экономических особенностей региона и потребностей организации.

Таким образом, разработанные на основании изученных теоретических источников и проведенной оценки эффективности финансовой деятельности и динамики развития регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области механизмы ускорения перспективных показателей финансового роста компании при внедрении в процесс управления компанией способны оказать положительное влияние на ее функционирование и помогут скорректировать управленческие решения для достижения целей разработанной стратегии с учетом социально-экономических условий развития региона, а также минимизируют влияние негативных факторов, влияющих на стабильное развитие организации.

3.3 Концепция экономической оценки эффективности разработанных и предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления финансовой стратегией

В целях повышения эффективности системы управления развитием региональным территориальным подразделением ПАО «Ростелеком» по Пензенской области были разработаны различные мероприятия и рекомендации по совершенствованию уже существующей системы управления с учетом социально-экономического развития территории.

Для расчета экономического эффекта рассмотрим некоторые из них.

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.⁶⁷

Таким образом, факторинг формирует более гибкие условия для расчета с партнерами при рассрочке платежа и позволяет не выводить средства из компании на продолжительный период времени, а направлять их в новый цикл, поэтому региональному территориальному подразделению ПАО «Ростелеком» по Пензенской области следует использовать факторинг для погашения части дебиторской задолженности.

⁶⁷ 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.

Далее был предложен комплекс механизмов для различных подсистем системы управления развитием организации, направленных на повышение компетенций персонала и его обучение. Среди этих мер:

2. Увеличение объема продаж за счет обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями и подстраивания предложений с учетом социально-экономических характеристик потребителей (для подсистемы работы с массовым сегментом клиентов)

3. Обучение персонала эффективным техникам борьбы с возражениями (для подсистемы работы с корпоративным и государственным сегментом)

4. Обучение персонала эффективным техникам общения с клиентами (для HR подсистемы)

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 и надпрофессиональных 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 разработанных мер, связанных с обучением персонала, предлагается воспользоваться услугами компании «Маркетинг-Консультант»⁶⁸. 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 Печеркина⁶⁹ — тренер-практик, работающая в сфере консалтинга и обучения персонала с 2006 года 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).

5. 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 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, и долгосрочного маркетингового эффекта региональному территориальному подразделению ПАО «Ростелеком» по Пензенской области

⁶⁸ Официальный сайт «Маркетинг-Консультант» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gmk.ru/>, свободный(дата обращения: 19.04.20).

⁶⁹ Бизнес-тренер Анна Печеркина [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gmk.ru/pecherkina>, свободный(дата обращения: 19.04.20).

рекомендуется оказывать спонсорскую поддержку минимум двум региональным 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 данного регионального подразделения компании.

3. В-третьих, мероприятие для оказания спонсорской помощи не должно иметь сторонней направленности, которое бы не подходило под виды деятельности Ростелекома.

4. В-четвертых, для большего эффекта спонсировать мероприятия нужно только те, которые проходят на территории региона.

В качестве мероприятия, рассчитанного для массового сегмента населения, предлагается оказание спонсорской поддержки конференции «Секон»⁷⁰ — 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

⁷⁰ Официальный сайт Ассоциации разработчиков программного обеспечения SECON [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://secon.ru/>, свободный (дата обращения: 19.04.20).

для предпринимателей «Вдохновляя лучших»⁷¹. 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.

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

Организация собственного брендового мероприятия станет существенным конкурентным преимуществом для регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области. Такая, своего рода, «брендовая изюминка» станет 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 региональному территориальному подразделению ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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.

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

Трендом последнего времени (особенно в период пандемии) стали вебинары, представляющие собой различные мероприятия, проводимые в режиме онлайн. Их тематика может отличаться огромным разнообразием – такие онлайн-

⁷¹ Официальный сайт форума «Вдохновляя лучших» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://forum58.ru/>, свободный (дата обращения: 19.04.20).

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 рублей⁷².

Для обучения персонала по различным тематикам рекомендуется проведения 3-х онлайн мероприятий, на которые также можно бесплатно приглашать клиентов и партнеров корпоративного и государственного сегментов 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.

8. Повышение уровня клиентского сервиса с учетом конкурентных преимуществ и социально-экономических характеристик потребителей

Ответственность за внедрение данной рекомендации предлагается возложить на техническую и HR подсистемы, а также отдел маркетинга. Данным подразделениям следует пересмотреть ценовую политику организации с учетом цен конкурентов на рынке, возможностей компании и социально-экономических характеристик жителей региона.

⁷² Вебинары и онлайн-курсы Школы бизнеса Синергия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sbs.edu.ru/webinars>, свободный (дата обращения: 19.04.20).

Такие меры позволят адаптировать предложения компании под характеристики населения, сделать ассортиментную и ценовую политики более гибкими, повысить продажи и уровень клиентского сервиса.

В связи с тем, что данные специалисты входят в штат компании дополнительных затрат для реализации данного мероприятия не потребуется.

9. Корректировка системы мотивации персонала с учетом корпоративной системы эффективности

Поскольку в результате прохождения преддипломной практики и анализа деятельности организации было выявлено, что сотрудники регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области не понимают всех принципов оценки их труда и правил начисления коэффициентов ПРД (внутрикорпоративные баллы за выполнение работы) на основе принятой корпоративной системы эффективности, административному аппарату следует пересмотреть данную систему и подробно объяснить все принципы ее работы.

Разработкой и совершенствованием системы мотивации в компании занимается методологический отдел, который находится в структуре Макрорегионального филиала «Волга» ПАО «Ростелеком» в городе Нижний Новгород. Именно этому отделу рекомендуется заняться совершенствованием системы мотивации и проработкой корпоративной системы эффективности персонала с учетом требований и предложений сотрудников и руководителей департаментов каждого из региональных подразделений компании в ПФО.

В связи с тем, что данные специалисты входят в штат компании дополнительных затрат для реализации данного мероприятия не потребуется.

10. Оптимизация использования дорогих активов (зданий, помещений) с учетом социально-экономических особенностей региона

Также в ходе анализа динамики развития данного регионального территориального подразделения компании было выявлено, что широкая география дорогих активов приводит к вынужденной продаже объектов недвижимости, что приносит компании довольно большую сумму рекламных издержек и управленческих затрат времени.

В связи с этим предлагается оптимизировать использование имеющихся дорогих активов организации с учетом изменений социально-экономических условий в регионе, пересмотреть принципы передачи бизнес-процессов на аутсорсинг, а также учесть специфику централизации управления компании. Предлагается сохранить данные здания и помещения и сдавать их в аренду, что станет источником дополнительного дохода данного регионального территориального подразделения компании.

Выводы по 3 разделу

В третьей главе магистерской работы представлены следующие результаты исследования.

Разработаны мероприятия и рекомендации в рамках предложенной системы управления развитием региональным территориальным подразделением ПАО «Ростелеком» по Пензенской области.

Были предложены такие мероприятия и рекомендации как:

1. Использование факторинга (с юридическими лицами) и совершенствование работы с дебиторской задолженностью;
2. Периодическое проведение мониторинга финансового состояния проблемных «точек» организации для их своевременного устранения и корректировки управленческих решений по достижению целей стратегии;
3. Обучение персонала эффективным техникам борьбы с возражениями и подстраивания предложений с учетом социально-экономических характеристик потребителей;
4. Повышение лояльности клиентов массового сегмента за счет повышения качества оборудования и снижения количества его поломок;
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;

8. Повышение уровня клиентского сервиса с учетом конкурентных преимуществ и социально-экономических характеристик потребителей;

9. Корректировка системы мотивации персонала с учетом корпоративной системы эффективности;

10. Оптимизация организационной структуры компании с учетом социально-экономического развития и региональных особенностей;

11. Оптимизация использования дорогих активов (зданий, помещений) с учетом социально-экономических особенностей региона.

Определено, что комплексное внедрение данных мероприятий и их контроль исполнения со стороны субъектов системы управления развитием компании позволят реализовать разработанную стратегию развития, повысят финансовую устойчивость, обеспечат рост ликвидности, платежеспособности и рентабельности, увеличат объем продаж, а также повысят лояльность клиентов как массового, так и корпоративного и государственного сегментов. Кроме этого мероприятия обеспечат рост среднего уровня компетенций сотрудников и повысят уровень благонадежности в глаза потребителей, произойдет оптимизация организационной структуры с учетом региональных особенностей и повысится эффективность использования дорогих активов.

Разработанные на основании изученных теоретических источников и проведенной оценки эффективности финансовой деятельности и динамики развития исследуемой организации механизмы ускорения перспективных показателей финансового роста компании при внедрении в процесс управления компанией способны оказать положительное влияние на ее функционирование и помогут скорректировать управленческие решения для достижения целей разработанной стратегии с учетом социально-экономических условий развития региона, а также минимизируют влияние негативных факторов, влияющих на стабильное развитие организации.

4 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ РАЗРАБОТАННЫХ И ПРЕДЛОЖЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ

В целях повышения эффективности системы управления развитием региональным территориальным подразделением ПАО «Ростелеком» по Пензенской области были разработаны различные мероприятия и рекомендации по совершенствованию уже существующей системы управления с учетом социально-экономического развития территории.

Реализация данных мероприятий и рекомендаций потребует финансовых вложений. Рассмотрим некоторые из них.

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

Для расчета экономической эффективности использования факторинга при взаимодействиях с юридическими лицами руководству регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области необходимо подать заявку в банк или специализированную факторинговую компанию, после чего исходя из региона расположения контрагуемых партнеров регионального подразделения, 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 и подстраивания предложений с учетом социально-экономических характеристик потребителей (для подсистемы работы с массовым сегментом клиентов)

3. Обучение персонала эффективным техникам борьбы с возражениями (для подсистемы работы с корпоративным и государственным сегментом)

4. Обучение персонала эффективным техникам общения с клиентами (для HR подсистемы)

Стоимость одного дня обучения для 50 человек составляет 50 000 рублей.

Полная программа обучения по тренингу, описанному в главе 3.3 данной ВКР – 2 дня (20 часов обучения).

Региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области имеет в личном распоряжении три специализированных аудитории – конференц-залы, 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 подобном 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 обучение рекомендуется проводить не реже одного раза в квартал.

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

Совокупные затраты на участие в форумных кампаниях пензенского региона в качестве спонсора (рассматривается форум «Секон» для массового сегмента и бизнес-форум «Вдохновляя лучших» для государственного и корпоративного сегментов) составят:

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

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

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.

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

Для обучения персонала и приглашения на вебинары клиентов и партнеров корпоративного и государственного сегментов (для повышения их лояльности, укрепления деловых контактов и построения дальнейшего сотрудничества) рекомендуется проведение 3-х онлайн мероприятий.

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

Поскольку региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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 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 10.

Таблица 10 – 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	2	3	4	5	6
1.	Увеличение объема продаж за счет обучения персонала эффективным техникам борьбы с возражениями и подстраивания предложений с учетом социально-экономических характеристик потребителей (для подсистемы работы с массовым сегментом клиентов)	не реже 1 раза в квартал	2 дня обучения (20 часов) тренинг «Эффективные техники борьбы с возражениями»; 50 сотрудников	100 000	100 000*4 = 400 000
2.	Обучение персонала эффективным техникам борьбы с возражениями (для подсистемы работы с корпоративным и государственным сегментом)				
3.	Обучение персонала эффективным техникам общения с клиентами (для HR подсистемы)				
4.	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» (массовый сегмент) около 150 человек – форум для предпринимателей «Вдохновляющих лучших» (корпоративный и государственный сегменты)	150 000 51 000	150 000 + 51 000 = 201 000

Окончание таблицы 10

1	2	3	4	5	6
5.	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	699 000

То есть комплексная реализация данных разработанных мероприятий и рекомендаций по повышению эффективности системы управления развитием компании с учетом условий социально-экономических условий развития территории потребует 699 000 рублей вложений.

При развитии организации существующими фактическими темпами роста (выручка – +7,5% в год; прибыль от продаж – +14,8%; себестоимость продаж – +11,3%; чистая прибыль – +20,2%) расчетная эффективность предлагаемых мероприятий в прогнозе на 2021 год составит:

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

$$400\ 000 + 201\ 000 + 98\ 000 = 699\ 000 \text{ рублей в год.}$$

— Доля затрат на предложенные мероприятия в общих затратах организации:

Таблица 11 – Прогнозные значения финансовых показателей на 2019-2021 г.г. при реалистическом развитии компании и фактических уровнях среднегодовых темпах роста

Показатель/Год	2019	2020	2021
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 433 852	1 595 878	1 776 212
Чистая прибыль, тыс. руб.	805 080,4	967 706,6	1 163 183

Так как среднегодовой темп роста себестоимости от продаж за 2012-2018 г.г. составил +11,3%, то согласно нему, прогнозируемый уровень

себестоимости от продаж при реалистическом прогнозе развития организации в 2020 году составит 1 595 878 000 рублей, а в 2021 году 1 776 212 000 рублей. Следовательно, доля затрат на реализацию предлагаемых мероприятий в общих затратах организации в 2020 и 2021 годах составит:

$$699\ 000 / 1\ 595\ 878\ 000 * 100 = 0,04\% \text{ – в 2020 году.}$$

$$699\ 000 / 1\ 776\ 212\ 000 * 100 = 0,04\% \text{ – в 2021 году.}$$

— 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 составит:

$$967\ 706\ 600 * 0,04 / 100 = 387\ 082,64 \text{ рубля – в 2020 году.}$$

$$1\ 163\ 183\ 000 * 0,04 / 100 = 465\ 273,2 \text{ рубля – в 2021 году.}$$

— Тогда рентабельность реализации предложенных мероприятий и рекомендаций составит:

$$387\ 082,64 / 699\ 000 * 100\% = 55,38\% \text{ – в 2020 году.}$$

$$465\ 273,2 / 699\ 000 * 100\% = 66,56\% \text{ – в 2021 году.}$$

— Период окупаемости вложений в реализацию предлагаемых мероприятий:

$$699\ 000 / (699\ 000 + 387\ 082,64) = 0,64 \text{ года или } 7,68 \text{ месяцев – в 2020 году.}$$

$$699\ 000 / (699\ 000 + 465\ 273,2) = 0,6 \text{ года или } 7,2 \text{ месяца – в 2021 году.}$$

Таким образом, было определено количественное и качественное влияние на экономический эффект некоторых разработанных мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления развитием регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области. Комплексная реализация предлагаемых мероприятий станет основой положительной тенденции развития организации, ее результаты могут обладать накопительным итогом, поэтому эффект от мероприятий будет длиться больше года.

Реализация мероприятий в 2020 году потребует 699 000 рублей в год и сформирует дополнительную чистую прибыль на уровне 387 082,64 рубля. Установлено, что рентабельность предложенных мероприятий в 2020 году равна 55,38%, а расчётная окупаемость затрат на их реализацию – 7,68 месяцев.

При реализации разработанных мероприятий и рекомендаций в 2021 году при тех же затратах, дополнительная чистая прибыль сформируется на уровне 465 273,2 рублей. Рентабельность мероприятий в 2021 году составит 66,56%, а расчётная окупаемость затрат – 7,2 месяца.

5 ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Набор программ для финансово-экономического анализа организации помогает автоматизировать и оптимизировать процесс мониторинга финансовых показателей компании. На основе полученных данных эксперт может прогнозировать будущее экономическое состояние предприятия и принимать меры по устранению неблагоприятных факторов.

На основе различных видов активов и пассивов можно рассчитывать наглядные показатели реального состояния дел в компании и ее территориальных подразделениях. Некоторые программы позволяют не только проводить анализ, но также планировать работу организации, определять и прогнозировать ее финансовый рост.

На данный момент региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области использует следующие программы по финансовому росту.

1. Oracle e-Business Suite R12 (OEBS)⁷³

Программа представляет собой полнофункциональный набор бизнес приложений, обеспечивающих эффективное управление взаимодействием с клиентами, предоставлением услуг, выпуском продукции, доставкой заказов, приемом платежей и другими аспектами деятельности предприятия в рамках одной системы, созданной на базе единой информационной архитектуры.

Модуль Oracle Финансы (Oracle Financials) обеспечивает прозрачность финансовой информации организации, а также позволяет контролировать все транзакции, при одновременном повышении эффективности работы. Благодаря данной программе сотрудники ПАО «Ростелеком» получают возможность быстрее завершить работу с финансовой отчетностью, принять более взвешенные решения, основанные на актуальных данных, полученных в режиме реального времени. Увеличение оперативности подготовки и прозрачности финансовой

⁷³ Официальный сайт приложения Oracle e-Business Suite R12 (OEBS): [сайт]. — URL: <https://www.oracle.com/ru/applications/ebusiness/>. — Режим доступа: свободный (дата обращения: 12.05.20).

отчетности позволят перейти к прогрессивным методам корпоративного управления.

2. ЕСЭД – Единая система электронного документооборота EMC Documentum

«Ростелеком» использует единую систему электронного документооборота на платформе EMC Documentum 6.7 с 2011 года. В системе реализованы все основные бизнес-процессы в области делопроизводства, организационно-распорядительного и управленческого документооборота. Чтобы унифицировать и централизовать все процессы документооборота территориальных подразделений, было решено внедрить единую систему электронного документооборота с централизованной архитектурой, которой предстояло заменить восемь локальных СЭД на разных платформах. Для решения этой задачи была выбрана система EMC Documentum.

Внедрение единой СЭД помогло объединить информационное пространство территориально-распределенных филиалов ПАО «Ростелеком». Это позволило систематизировать и регламентировать процессы документооборота в компании, а также упорядочить работу подразделений с документами, что помогает в координации компании, в том числе финансовом управлении в каждом из представленных регионов с учетом их социально-экономических особенностей. Сейчас ежедневно в единой системе создается более 30 тысяч документов.

3. Архив первичной документации (АПД) на базе платформы Documentum

Данная система предназначена для поддержки процессов работы общего центра обслуживания. Общий центр обслуживания – подразделение, созданное на базе нескольких подразделений ПАО «Ростелеком» и выведенное в отдельный удаленный центр обслуживания.

К возможностям данной системы можно отнести: поддержка функций: кадры, бухгалтерия, казначейство, сбор дебиторской задолженности; поддержка работы нескольких центров обслуживания компании; поддержка системы потокового сканирования документов; автоматическая классификация

документов и маршрутизация документов; интеграция с ERP-системой компании (OeBS).

Кроме данных программ для повышения эффективности развития компании, а также финансового прогнозирования компании ПАО «Ростелеком» рекомендуется использовать следующие программы:

1. «Audit Expert»⁷⁴

«Audit Expert» – аналитическая система для диагностики, оценки и мониторинга финансового состояния предприятия.

Система «Audit Expert» позволяет менеджменту предприятия осуществлять как внутренний финансовый анализ, так и взглянуть на себя извне – с позиции бюджета, контролирующих ведомств, кредиторов и акционеров. Базовой информацией для проведения анализа служат финансовые отчеты предприятия: форма №1 (Бухгалтерский Баланс) и форма №2 (Отчет о прибылях и убытках). Для проведения углубленного анализа «Audit Expert» позволяет использовать дополнительную информацию: сведения об использовании прибыли, имуществе и задолженности, другие данные бухгалтерской и управленческой отчетности.

В основу работы системы «Audit Expert» положено приведение бухгалтерской отчетности за ряд периодов к единому сопоставимому виду, соответствующему требованиям международных стандартов финансовой отчетности (IAS). Такой подход делает результаты работы «Audit Expert» понятными во всем мире и позволяет оценить на основании полученных данных финансовое состояние предприятия.

Помимо решений стандартных задач программа одновременно предоставляет возможность реализации собственных методик для решения любых задач анализа, диагностики и мониторинга финансового состояния.

2. «АБФИ – предприятие»⁷⁵

⁷⁴ Официальный сайт приложения Audit Expert: [сайт]. — URL: <https://www.expert-systems.com/financial/ae/>. — Режим доступа: свободный (дата обращения: 12.05.20).

⁷⁵ Официальный сайт приложения АБФИ – предприятие: [сайт]. — URL: <https://www.cfin.ru/software/afs/vestona.shtml>. — Режим доступа: свободный (дата обращения: 12.05.20).

«АБФИ - предприятие» (Анализ Банковской и Финансовой Информации) - экспертная аналитическая система, предназначенная для анализа любой формализованной информации. Универсальность системы подтверждается тем, что ее пользователями являются самые разные организации - Банк России (департаменты Центрального аппарата и Территориальные учреждения), коммерческие банки, предприятия.

Стандартные методические приложения для предприятий поставляются в комплекте «АБФИ – предприятие». Набор методических приложений включает: анализ показателей бухгалтерской отчетности предприятия, горизонтальный и вертикальный анализ баланса, расчет финансовых коэффициентов, интегральную оценку финансового положения, расчет показателя развития предприятия и др.

Перечисленные методические приложения выполнены с привлечением современных методик финансово-экономического анализа. Важным преимуществом является возможность трансформации финансовой отчетности по международным правилам, что дает компании дополнительные преимущества как при работе с зарубежными партнерами, так и для принятия управленческих решений.

3. «Альт Прогноз»⁷⁶

Данный программный продукт представляет собой модель действующего предприятия, отражающую все основные аспекты его деятельности. С помощью модели решается задача формирования и оптимизации финансовых бюджетов (финансовых планов) предприятия. Модель «Альт-Прогноз» предоставляет необходимую информацию для тех, кто определяет финансовую политику предприятия - финансовых директоров, специалистов аналитических служб, внутренних и внешних аналитиков и т.д.

Формирование финансового бюджета предполагает три этапа - отражение исходного состояния предприятия, описание разработанных планов, анализ и оптимизация будущего финансового положения предприятия.

⁷⁶ Официальный сайт приложения Альт Прогноз: [сайт]. — URL: <https://www.alt-invest.ru/program/prognoz/>. — Режим доступа: свободный (дата обращения: 12.05.20).

Прогнозируемое финансовое состояние предприятия описывается с помощью показателей и коэффициентов, а также в виде графиков и диаграмм. Используя открытость модели, можно дополнять расчеты необходимыми таблицами и коэффициентами, формировать и изменять вид диаграмм.

6 ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Формирование и распределение финансовых результатов хозяйственной деятельности организации в РФ регулируется нормативными актами, которые можно подразделить на следующие группы: законодательные акты (законы), принимаемые Федеральным собранием РФ, указы Президента и постановления правительства РФ, нормативные акты Министерства финансов РФ, нормативные акты других министерств и ведомств.

Основным законом страны является Конституция РФ⁷⁷ от 12.12.1993. Согласно статье 8 Конституции в Российской Федерации гарантируется единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции свобода экономической деятельности, признаются и защищаются равным образом частная, государственная, муниципальная и иная форма собственности.

Основными нормативными документами, регулирующими производственно-хозяйственную деятельность исследуемой компании и ее развитие (в том числе финансовое прогнозирование) в первую очередь, являются:

- Гражданский кодекс РФ⁷⁸;
- Налоговый кодекс РФ⁷⁹;
- Федеральный закон от 06.12.11 №402-ФЗ «О бухгалтерском учете»⁸⁰.

Налоговый кодекс РФ регулирует властные отношения по установлению, введению и взиманию налогов и сборов в РФ, а также отношения, возникающие в процессе осуществления налогового контроля и привлечения к ответственности за совершения налогового правонарушения.

⁷⁷ Конституция Российской Федерации: принята 12 декабря 1993 г. Официальный текст. - М.: Омега-Л, 2019. – С. 12.

⁷⁸ Гражданский кодекс РФ (1-4 части) /. — : Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2016. — 608 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/1246.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 12.05.20).

⁷⁹ Налоговый кодекс Российской Федерации /. — : Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2017. — 1269 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/1250.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 12.05.20).

⁸⁰ Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 12.05.20).

В связи с тем, что бухгалтерский учет формирует полную информацию о работе организаций, он тесно связан с налогообложением данных хозяйств, а соответственно должен опираться на налоговый кодекс РФ.

Кроме этого налоговый кодекс РФ устанавливает порядок признания доходов и расходов для целей налогообложения. В настоящее время, нормативными документами, формирующими систему нормативного регулирования бухгалтерского учета, принято во исполнение. Программа реформирования бухгалтерского учета и отчетности, утвержденное постановлением Правительства РФ от 6 марта 1998 года № 2, определяются общие для всех хозяйствующих субъектов требования, принципы, правила и способы ведения организации отдельных активов, обязательств финансовых и хозяйственных операций.

Важное организующее значение в бухгалтерском учете имеет план счетов. План счетов бухгалтерского учета и инструкция по его применению утвержденные Приказом Минфина РФ от 31.10.2000 и Приказом Минфина РФ от 07.05.03 «О внесении изменений и дополнений в план счетов бухгалтерского учета»⁸¹ устанавливает единый подход к применению плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия и отражения фактов хозяйственной деятельности на счетах бухгалтерского учета.

Другими основными нормативными документами РФ, регулирующими финансовую систему РФ, в рамках которых ПАО «Ростелеком» также осуществляет деятельность, являются:

1. Бюджетный кодекс РФ, утвержденный федеральным законом от 09.07.1999г. № 159-ФЗ⁸², с последними изменениями и дополнениями. Бюджетный кодекс устанавливает общие принципы бюджетного законодательства Российской Федерации, организации и функционирования

⁸¹ Приказ Минфина РФ от 31 октября 2000 г. № 94н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкции по его применению» /. — : , 2013. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/18290.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 12.05.20).

⁸² Бюджетный кодекс Российской Федерации /. —: Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2017. — 288 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/1244.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 12.05.20).

бюджетной системы Российской Федерации, правовое положение субъектов бюджетных правоотношений, определяет основы бюджетного процесса и межбюджетных отношений в Российской Федерации, порядок исполнения судебных актов по обращению взыскания на средства бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, основания и виды ответственности за нарушение бюджетного законодательства Российской Федерации.

2. Федеральный закон РФ от 26.12.1995г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»⁸³ с последними изменениями и дополнениями. Настоящий Закон определяет порядок создания, реорганизации, ликвидации, правовое положение акционерных обществ, права и обязанности их акционеров, а также обеспечивает защиту прав и интересов акционеров.

3. Федеральный закон РФ от 25.02.1999г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»⁸⁴ с последними изменениями и дополнениями. Настоящий Закон определяет правовые и экономические основы инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, на территории Российской Федерации, а также устанавливает гарантии равной защиты прав, интересов и имущества субъектов инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, независимо от форм собственности.

4. Федеральный закон РФ о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период. Настоящий Закон устанавливает сумму доходов и расходов исходя из прогнозируемого объема валового внутреннего продукта и уровня инфляции.

5. Федеральный закон «О естественных монополиях» от 17.08.1995 № 147-ФЗ. Настоящий Федеральный закон определяет правовые основы федеральной политики в отношении естественных монополий в Российской Федерации.

⁸³ Об акционерных обществах [Электронный курс]: федер. Закон от 26.12.1995 № 208 – ФЗ ред. от 29.06.2015. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 12.05.20).

⁸⁴ Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция). – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/ (дата обращения: 12.05.20).

Федерации и направлен на достижение баланса интересов потребителей и субъектов естественных монополий, обеспечивающего доступность реализуемого ими товара для потребителей и эффективное функционирование субъектов естественных монополий.

6. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ⁸⁵. Настоящий Федеральный закон определяет организационные и правовые основы защиты конкуренции, в том числе предупреждения и пресечения: монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции; недопущения, ограничения, устранения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями, а также государственными внебюджетными фондами, Центральным банком Российской Федерации.

Основными нормативными документами РФ, регулирующими порядок проведения анализа финансового состояния организации, в том числе для составления финансового прогноза развития компании, являются:

1. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003г. №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»⁸⁶.

2. Постановление Правительства РФ от 27 декабря 2004г. №855 «Об утверждении временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства»⁸⁷.

⁸⁵ Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (последняя редакция) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 12.05.20).

⁸⁶ Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42901/ (дата обращения: 12.05.20).

⁸⁷ Постановление Правительства РФ от 27.12.2004 № 855 «Об утверждении Временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства» – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51004/ (дата обращения: 12.05.20).

3. Постановление Правительства РФ от 21.12.2005 №792 «Об организации проведения учета и анализа финансового состояния стратегических предприятий и организаций и их платежеспособности».⁸⁸

4. Приказ Минэкономразвития РФ от 21 апреля 2006г. №104 «Об утверждении методики проведения федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций»⁸⁹.

5. Приказ Минэкономки России от 01.10.1997г. №118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)»⁹⁰.

6. Приказ Минпромэнерго РФ от 25.04.2007 №57, Минэкономразвития РФ от 25.04.2007 №134 «Об утверждении Методических рекомендаций по составлению плана (программы) финансового оздоровления»⁹¹.

7. Приказ Министерства регионального развития РФ от 17.04.2010 года №173 «Об утверждении Методики расчета показателей абсолютной и относительной финансовой устойчивости, которым должны соответствовать коммерческие организации, желающие участвовать в реализации проектов, имеющих общегосударственное, региональное и межрегиональное значение, с использованием бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации».⁹²

⁸⁸ Постановление Правительства РФ от 21.12.2005 № 792 (ред. от 03.02.2007) «Об организации проведения учета и анализа финансового состояния стратегических предприятий и организаций и их платежеспособности» – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57274/ (дата обращения: 12.05.20).

⁸⁹ Приказ Минэкономразвития РФ от 21.04.2006 № 104 (ред. от 13.12.2011) «Об утверждении Методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 21.06.2006 N 7953) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61032/http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61032/ (дата обращения: 12.05.20).

⁹⁰ Приказ Минэкономки РФ от 01.10.1997 № 118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16859/ (дата обращения: 12.05.20).

⁹¹ Приказ Минпромэнерго РФ N 57, Минэкономразвития РФ № 134 от 25.04.2007 «Об утверждении Методических рекомендаций по составлению плана (программы) финансового оздоровления» – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_69134/ (дата обращения: 12.05.20).

⁹² Приказ Минрегиона РФ от 17.04.2010 № 173 «Об утверждении Методики расчета показателей абсолютной и относительной финансовой устойчивости, которым должны соответствовать коммерческие организации, желающие участвовать в реализации проектов, имеющих общегосударственное, региональное и межрегиональное значение, с использованием бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 20.09.2010 № 18483) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_69134/ (дата обращения: 12.05.20).

8. Приказ Минфина РФ от 28.08.2014 №84н «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов».⁹³

9. Приказ Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства от 31 марта 2003г. №86 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на рынке финансовых услуг» (в ред. Приказа МАП РФ от 29.08.2003 № 284). Документ утратил силу, но может применяться в части, не противоречащей Федеральному закону от 26.07.2006 №135-ФЗ⁹⁴.

Правовое обеспечение компании ПАО «Ростелеком» также регулируется внутренними нормативно-правовыми документами: Уставом, приказами, распоряжениями, актами административного аппарата компании, а также на основе штатного расписания, должностных инструкций, протоколов, методик, инструкций процедур и т.д.

⁹³ Приказ Минфина России от 28.08.2014 № 84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 N 34299) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169895/ (дата обращения: 12.05.20).

⁹⁴ Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (последняя редакция) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 12.05.20).

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

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

1. В данной работе было выявлено, что система управления организацией не имеет четкого современного трактования, однако ее можно характеризовать как некоторое упорядоченное количество взаимосвязанных элементов, объединение которых дает единое целое и новый системный эффект. Данная система предполагает наличие в качестве подсистем таких равнозначных элементов как: субъект управления, объект управления, а также подсистем целенаправленного воздействия одного на другого.

2. Установлено, что финансовая стратегия является важной частью системы управления любой современной компании и ее территориальных подразделений, так как она напрямую влияет на ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе, а также является одним из функциональных элементов стратегического управления. Поэтому необходимость рационального привлечения, распределения и использования финансовых ресурсов является важной стратегической целью любой компании, что в свою очередь положительно повлияет на социально-экономическое развитие территории, на которой располагается она или ее территориальное подразделение.

3. В 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 и ее территориальных подразделений, который отражает ее сегодняшнее функционирование в условиях ограниченных ресурсов в рамках социально-экономического развития конкретной территории, а также формирует общую концепцию по достижению конкретных стратегических целей. Качественно разработанная и реализуемая финансовая стратегия головного офиса компании выступает ориентиром в том числе в управлении ее территориальными подразделениями.

4. Были сформулированы основные особенности финансовой стратегии:
- финансовая стратегия выделяется в отдельный вид согласно соответствующей сфере хозяйственной деятельности компании;
 - по отношению к корпоративной стратегии компании и стратегии ее территориальных подразделений она носит подчиненный характер;
 - поскольку она носит подчиненный характер, то в пределах своей сферы деятельности она должна обеспечивать достижение общих корпоративных целей развития организации и ее территориальных подразделений с учетом условий социально-экономического развития территорий;

В связи с этим, современные организации должны сделать выбор среди множества видов стратегий в пользу «идеальной», наиболее подходящей для их специфики, отраслевой принадлежности, условий социально-экономического развития территорий и других отличительных особенностей. При этом данный выбор должен быть аналитически обоснован и понятен всему ее управленческому аппарату.

5. Определено, что «Ростелеком» представляет собой крупнейшую телекоммуникационную компанию в 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 тысячи жителям и реализует масштабные проекты, что положительно сказывается на социально-экономическом развитии региона, а также позволяет формировать более 669 млн. рублей чистой прибыли.

6. Анализ финансово-экономической деятельности регионального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области показал, что в период с 2011 по 2018 годы основные экономические показатели отражали тенденцию положительного роста. Но в связи с проведением реструктуризации компании, изменением ассортиментной политики и появлению новых операторов связи показатели эффективности имели скачкообразную тенденцию роста.

В целом тенденция развития исследуемой организации имеет следующие показатели: за период 2011-2018 г.г. рост себестоимости продаж составил всего 25,1%, тогда как рост выручки и прибыли от продаж составил 40,2% и 73,5% соответственно — это сформировало положительную динамику роста чистой прибыли, ее рост за 8 лет составил 31,8%.

7. В ходе проведения оценки финансового состояния исследуемой организации было выявлено, что в 2016-2018 г.г. наблюдалась отрицательная динамика роста некоторых финансовых показателей компании, связанная, в первую очередь, со снижением выручки из-за большого количества отказов клиентов от предоставляемых услуг, низкого качества оборудования и влияния на рынок других операторов. Однако в балансе этого периода также учитывается движение средств по реализации грантовых государственных программ, что немного искажает цифры по развитию организации. Определено, что увеличение срока предоставления кредита носит негативный характер, так как это сокращает количество денежной массы для использования и может стать причиной снижения текущей прибыли. С 2011 года по 2018 годы удельный вес дебиторской задолженности в общей сумме оборотных средств организации увеличился на 12%, что является признаком снижения мобильности структуры активов организации.

Однако в целом рассчитанные показатели финансового состояния регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области показали высокоэффективную работу деятельности организации с высокой степенью ликвидности, что позволяет компании занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

8. Установлено, что поскольку стратегия компании, утвержденная в 2015 году, потребовала изменений, она была обновлена. Согласно новой стратегии, к 2022 году среднегодовой темп роста выручки компании должен достигать уровня до 4-5%, рентабельность показателей операционной прибыли — уровня 32%, а мера инвестиций компании — 17%.

Определено, что исследуемое региональное подразделение компании уже

сейчас во многом соответствует требованиям развития данной стратегии, наблюдается положительная динамика финансового состояния организации с опережением роста стратегических показателей. Такая тенденция сложилась так как компания наращивала долю цифрового сегмента в выручке, соответствовала актуальным требованиям рынка и развивала ассортиментную политику, а также реализовывала государственные гранты в регионе, что, в свою очередь, оказывало позитивное влияние на социально-экономическое развитие Пензенской области.

9. Установлено, что региональное территориальное подразделение ПАО «Ростелеком» по Пензенской области обслуживает более 29% населения Пензенского региона и занимает около трети рынка, а также предоставляет рабочие места более 1 тысячи населения в регионе, формирует существенные налоговые отчисления, участвует в развитии региона через ряд государственных и коммерческих программ, создает инвестиционно-привлекательный имидж Сурскому краю, что оказывает положительное влияние на социально-экономические условия для развития всей Пензенской области.

10. Проведенный анализ деятельности организации показал, что исследуемое региональное подразделение ПАО «Ростелеком» в рамках реализации стратегии развития с учетом социально-экономических условий региона имеет следующие проблемы:

— Структура управления компании не оптимизирована с учетом условий социально-экономического развития и региональных особенностей.

— Несоответствие предоставляемых услуг под требования социально-экономических характеристик населения.

— Высокий удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов не соответствует нормальному значению для поступательного развития организации в существующих социально-экономических условиях.

— Широкая география дорогих активов приводит к вынужденной продаже недвижимости.

11. В целях устранения выявленных проблем и повышения эффективности системы управления развитием региональным территориальным подразделением

ПАО «Ростелеком» по Пензенской области с учетом характеристик социально-экономического развития территории была разработана и предложена система управления процессом реализации развития данной организации, состоящая из субъектов, объектов управления и прогнозного результирующего эффекта.

Комплексное внедрение данных мероприятий позволит реализовать разработанную стратегию развития, повысит финансовую устойчивость, обеспечит рост ликвидности, платежеспособности и рентабельности, увеличит объем продаж, а также повысит лояльность клиентов как массового, так и корпоративного и государственного сегментов. Также мероприятия обеспечат рост среднего уровня компетенций сотрудников и повысят уровень благонадежности в глаза потребителей, произойдет оптимизация организационной структуры с учетом региональных особенностей и повысится эффективность использования дорогих активов.

12. На основании изученных теоретических источников и проведенной оценки эффективности финансовой деятельности исследуемой организации были разработаны механизмы ускорения перспективных показателей финансового роста компании, которые способны оказать положительное влияние на ее функционирование и помочь скорректировать управленческие решения для достижения целей разработанной стратегии с учетом социально-экономических условий развития региона.

13. Определено количественное и качественное влияние на экономический эффект некоторых разработанных мероприятий.

При начале реализации мероприятий в 2020 году потребуется 699 000 рублей, что сформирует дополнительную чистую прибыль на уровне 387 082,64 рубля. Установлено, что рентабельность предложенных мероприятий в 2020 году равна 55,38%, а расчётная окупаемость затрат на их реализацию – 7,68 месяцев.

При реализации разработанных мероприятий и рекомендаций в 2021 году при тех же затратах, дополнительная чистая прибыль сформируется на уровне 465 273,2 рублей. Рентабельность мероприятий в 2021 году составит 66,56%, а расчетная окупаемость затрат – 7,2 месяца.

14. В рамках изучения программного обеспечения компании по финансовому прогнозированию были рассмотрены программы, которыми уже пользуется исследуемая организация, а также предложены новые приложения для оптимизации работы, которые учитывают социально-экономических особенности региона.

15. В рамках изучения правового обеспечения было рассмотрено правовое поле, в рамках которого функционирует исследуемая компания и разрабатывает стратегические инициативы финансового характера.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: принята 12 декабря 1993 г. Официальный текст. - М.: Омега-Л, 2019. - 39 с.
2. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция). – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/ (дата обращения: 12.05.20).
3. Федеральный закон «О естественных монополиях» от 17.08.1995 № 147-ФЗ (последняя редакция) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7578/ (дата обращения: 12.05.20).
4. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (последняя редакция) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 12.05.20).
5. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 12.05.20).
6. Об акционерных обществах [Электронный курс]: федер. Закон от 26.12.1995 № 208 – ФЗ ред. от 29.06.2015. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 12.05.20).
7. Бюджетный кодекс Российской Федерации /. —: Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2017. — 288 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:

<http://www.iprbookshop.ru/1244.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 12.05.20).

8. Гражданский кодекс РФ (1-4 части) /. —: Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2016. — 608 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/1246.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 12.05.20).

9. Налоговый кодекс Российской Федерации /. — : Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2017. — 1269 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/1250.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 12.05.20).

10. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42901/ (дата обращения: 12.05.20).

11. Постановление Правительства РФ от 27.12.2004 № 855 «Об утверждении Временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства» — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51004/ (дата обращения: 12.05.20).

12. Постановление Правительства РФ от 21.12.2005 № 792 (ред. от 03.02.2007) «Об организации проведения учета и анализа финансового состояния стратегических предприятий и организаций и их платежеспособности» — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57274/ (дата обращения: 12.05.20).

13. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год)

– Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения: 12.05.20).

14. Приказ Минэкономки РФ от 01.10.1997 N 118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16859/ (дата обращения: 12.05.20).

15. Приказ Минфина РФ от 31 октября 2000 г. № 94н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкции по его применению» /. — : , 2013. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/18290.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 12.05.20).

16. Приказ Минрегиона РФ от 17.04.2010 № 173 «Об утверждении Методики расчета показателей абсолютной и относительной финансовой устойчивости, которым должны соответствовать коммерческие организации, желающие участвовать в реализации проектов, имеющих общегосударственное, региональное и межрегиональное значение, с использованием бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 20.09.2010 N 18483) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_69134/ (дата обращения: 12.05.20).

17. Приказ Минфина России от 28.08.2014 № 84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 № 34299) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169895/ (дата обращения: 12.05.20).

18. Приказ Минпромэнерго РФ № 57, Минэкономразвития РФ № 134 от 25.04.2007 «Об утверждении Методических рекомендаций по составлению плана (программы) финансового оздоровления» – Режим доступа:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_69134/ (дата обращения: 12.05.20).

19. Приказ Минэкономразвития РФ от 21.04.2006 № 104 (ред. от 13.12.2011) «Об утверждении Методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 21.06.2006 № 7953) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61032/http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61032/ (дата обращения: 12.05.20).

20. 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.

21. 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.

22. 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.

23. 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.

24. Горицкая И. Финансовая стратегия [Текст]/ И. Горицкая // Финансовый директор. 2015. № 11 – С. 74-79.

25. 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.

26. Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Анализ экономической эффективности используемых технологий принятия управленческих решений в системе управления персоналом Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» // Менеджмент: теория, методология, практика. Материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции /. – Пенза: ПГУАС, 2019. – С. 65-69

27. Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Аналитический обзор основных финансово-экономических показателей Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» // Международный научный форум «Наука молодых – интеллектуальный потенциал XXI века» – Пенза: ПГУАС, 2018 г. – С. 168-170.

28. 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.

29. 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.

30. 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.

31. Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Управление организацией на основе построения векторов стратегического финансового роста // Менеджмент в

социальных и экономических системах: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГАУ, 2019. – С. 221-226

32. Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Финансовая стратегия современной телекоммуникационной компании // Международный журнал экономических исследований. – Том 5, №4. – 2019. – С. 48-53.

33. 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.

34. 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.

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

36. 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.

37. 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.

38. Френкель А.А., Тихомиров Б.И., Сергиенко Я.В., Волкова Н.Н. Новый подход к изучению тенденций экономического развития. Экономика и предпринимательство. 2017. № 9. Ч. 3. С. 39-46.

39. Баранов В.В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях. Учеб. пособие / В.В. Баранов. – М.: Дело, 2012. 272 с.

40. Бариленко В.И. Анализ хозяйственной деятельности. Учебное пособие [Текст]/ Под ред. В. И. Бариленко. - Москва: Эксмо, 2017. - 345 с.

41. Берг С. Настольная книга финансового директора [Текст]/ Стивен Берг; Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 608 с.

42. Веснин В. Р., Кафидов В. В. Стратегическое управление: учеб. пособие. СПб: Питер, 2015. 256 с.

43. Власова К.Э. Финансовая стратегия: теоретические основы и методики разработки / К.Э. Власова. М.: Проспект, 2014. 257 с.

44. Герасименко А. Финансовый менеджмент - это просто [Текст]: базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 481 с.

45. Гусманов, У. Г. Стратегическое планирование социально-экономического развития сельских территорий (на материалах Нечерноземной зоны Республики Башкортостан): монография / У. Г. Гусманов, Е. В. Стомба. — Москва: Дашков и К, 2015. — 170 с.

46. Европейская практика управления развитием инновационных предприятий: методы, технологии, кейсы: учебное пособие / О. С. Белокрылова, Е. С. Жук, О. С. Карнаухова [и др.]. — Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2013. — 162 с.

47. 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.

48. 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.

49. Питер Бернстайн Фундаментальные идеи финансового мира [Текст]: эволюция / Бернстайн Питер. — М.: Альпина Паблшер, 2016. — 256 с.

50. Современная образовательная среда и инновационное развитие компаний в экономике знаний. Книга 1: монография / Л. В. Дуканич, Н. Н. Карпова, С. В. Коробейникова [и др.] ; под редакцией Е. С. Яхонтова. — Москва: Дело, 2014. — 312 с.

51. 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, 2017. — 288 с.

52. Хоминич И. П. Финансовая стратегия компании. М.: Российская экономическая академия, 1998. 346 с.

53. Ширяев В.И., Баев И.А., Ширяев Е.В. Управление предприятием: моделирование, анализ, управление. М.: Либроком, 2015. 272 с.

54. Абаева Н.П., Шигаева Е.В. Место и роль финансовой стратегии в системе стратегического управления организацией // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. №19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-finansovoy-strategii-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-organizatsiey> (дата обращения: 23.11.19).

55. Абрамов, Р. А. Стратегическое управление развитием территории: учебное пособие / Р. А. Абрамов, И. В. Морозов. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2018. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-0016-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92116.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 23.10.19).

56. Буров, М. П. Региональная экономика и управление территориальным развитием : учебник для магистров / М. П. Буров. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2019. — 446 с. — ISBN 978-5-394-03303-2. — Текст: электронный //

Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85705.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 21.01.20).

57. Вебинары и онлайн-курсы Школы бизнеса Синергия [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://sbs.edu.ru/webinars>, свободный (дата обращения: 19.04.20).

58. 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>, свободный (дата обращения: 23.10.19).

59. Гарольд, Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Керцнер Гарольд ; под редакцией А. Д. Баженов. — Саратов : Профобразование, 2017. — 319 с. — ISBN 978-5-4488-0093-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 20.01.20).

60. Гатина, Л. И. Современные технологии планирования и прогнозирования социально-экономического развития территории : учебно-методическое пособие / Л. И. Гатина. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 204 с. — ISBN 978-5-7882-2371-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95024.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 30.01.20).

61. 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: 23.02.20).

62. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2017 год [Электронный ресурс] – https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f72/RT_AR_2017_final_rus.pdf, свободный (дата обращения: 23.02.20).

63. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2018 год [Электронный ресурс] – https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18_Rostelecom_RU_Spreads.pdf, свободный (дата обращения: 23.02.20).

64. Джевицкая Е.С., Тюрин Д.И. Оптимизация процесса разработки и принятия управленческих решений в телекоммуникационной компании // Международный электронный журнал «Дневник науки». – 2019. – №8 [Электронный ресурс]. URL: http://www.dnevniknauki.ru/images/publications/2019/8/economy/Dzhevitskaya_Tyurin.pdf (дата обращения: 23.02.20).

65. Долгая Ангелина Алексеевна Понятие и сущность системы управления организацией // РППЭ. 2015. №4 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-sistemy-upravleniya-organizatsie> (дата обращения: 23.01.20).

66. 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: 30.11.19).

67. Жданов, В. П. Управление развитием территорий: как выполнять эту трудную работу : учебное пособие для повышения квалификации государственных и муниципальных служащих / В. П. Жданов, М. Ю. Плюхин, С. В. Приходько. — Москва : Дело, 2019. — 496 с. — ISBN 978-5-7749-1504-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95135.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 30.11.19).

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

69. 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 (дата обращения: 21.01.20).

70. Методы и модели стратегического управления предприятием / Е. В. Акимова, Д. А. Акимов, Е. В. Катунцов, А. Б. Маховиков. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 183 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/47670.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 21.01.20).

71. 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: 08.02.20).

72. Официальный сайт «Маркетинг-Консультант» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gmk.ru/>, свободный (дата обращения: 19.04.20).

73. Официальный сайт Ассоциации разработчиков программного обеспечения SECON [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://secon.ru/>, свободный (дата обращения: 19.04.20).

74. Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/>, свободный (дата обращения: 08.02.20).

75. Официальный сайт приложения Audit Expert: [сайт]. — URL: <https://www.expert-systems.com/financial/ae/>. — Режим доступа: свободный (дата обращения: 12.05.20).

76. Официальный сайт приложения Oracle e-Business Suite R12 (OEBS): [сайт]. — URL: <https://www.oracle.com/ru/applications/ebusiness/>. — Режим доступа: свободный (дата обращения: 12.05.20).

77. Официальный сайт приложения АБФИ – предприятие: [сайт]. — URL: <https://www.cfin.ru/software/afs/vestona.shtml>. — Режим доступа: свободный.

78. Официальный сайт приложения Альт Прогноз: [сайт]. — URL: <https://www.alt-invest.ru/program/prognoz/>. — Режим доступа: свободный (дата обращения: 12.05.20).

79. Официальный сайт форума «Вдохновляя лучших» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://forum58.ru/>, свободный (дата обращения: 19.04.20).

80. 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 (дата обращения: 10.04.20).

81. Презентация – день инвестора 07.12.2016. 2016 год: новые стратегические возможности [Электронный ресурс] - https://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/cmd/2015/20151207_CMD_FINAL_RUS.pdf, свободный (дата обращения: 08.02.20).

82. Приоритетные направления развития регионов. Инновации и предпринимательство : коллективная монография / Ю. В. Гнездова, В. П. Дерен, С. В. Земляк [и др.] ; под редакцией Н. Н. Миронова. — Москва: Научный консультант, 2017. — 252 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/75140.html> (дата обращения: 14.06.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

83. Рейнгольд, Е. А. Стоимость бизнеса и стратегия развития компании: основные принципы построения интегрированной системы / Е. А. Рейнгольд, Ю. И. Черный. — Москва: Международная академия оценки и консалтинга, 2014. — 214 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/51165.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей (дата обращения: 08.02.20).

84. 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 (дата обращения: 01.03.20).

85. Толковый словарь С.И. Ожегова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/ogegova/>, свободный (дата обращения: 16.11.19).

86. Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Турманидзе Т.У.,— Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71240.html>.— ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 30.11.19).

87. Тюрин Д.И., Петров М.В. Сравнительный анализ принципов мышления специалистов и руководителей телекоммуникационной компании в отношении выработки управленческих решений // Межд-ый элек-ый журнал «Дневник науки». – 2019. – №5 [Электронный ресурс]. URL: http://www.dnevnika nauki.ru/images/publications/2019/5/economy/Tyurin_Petrov.pdf (дата обращения: 07.03.20).

88. Устойчивое социально-экономическое развитие регионов на основе конкурентоспособности. Отраслевой аспект : коллективная монография / А. А. Абалакин, Т. В. Абалакина, А. Н. Алексеев [и др.]; под редакцией О. А. Борисова, И. Б. Выпрямкина. — Москва: Научный консультант, РАНХиГС, 2016. — 230 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/75356.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 30.11.19).

89. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный (дата обращения: 23.03.20).

90. 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 (дата обращения: 09.03.20).

91. 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 (дата обращения: 21.01.20).

92. Хашева, З. М. Управление устойчивым развитием региона: монография / З. М. Хашева, Ф. А. Джерештиева. — Краснодар: Южный институт менеджмента, 2011. — 116 с.. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/15201.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 23.10.19).

93. Шумская Ю.Б. Место и роль стратегии формирования финансовых ресурсов в системе стратегического управления организацией [Электронный ресурс] // Инновационная наука. 2016. №11-1. Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-strategii-formirovaniya-finansovyh-resursov-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-organizatsiey>, свободный (дата обращения: 21.01.20).

94. Шутилов, Ф. В. Территориальное развитие экономических систем на основе кластерного подхода : монография / Ф. В. Шутилов, В. В. Прохорова. — Краснодар : Южный институт менеджмента, 2012. — 128 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/15826.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 09.02.20).

95. Ю. М. Лисецкий Система управления предприятием // Программные продукты и системы. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 16.11.19).

96. 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 (дата обращения: 15.01.20).

ГЛОССАРИЙ

Анализ – метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования.

Ликвидность организации – свойство активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной.

Организационная структура – совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

Оценка финансового состояния – способ раскрыть уровень финансового благополучия и динамику развития хозяйствующего субъекта. Инструмент экспертной оценки финансово-хозяйственной деятельности организации это аудит – анализ, базой для которого выступает бухгалтерская отчетность.

Оценка эффективности организации – это комплекс мероприятий по разностороннему анализу организации, направленный на детальное исследование основных показателей деятельности

Платежеспособность организации – способность субъекта экономической деятельности полностью и срок погашать свою кредиторскую задолженность. Платежеспособность является одним из ключевых признаков нормального (устойчивого) финансового положений предприятия.

Развитие – высший тип движения и изменения в природе и обществе, связанный с переходом от одного качества, состояния к другому, от старого к новому.

Развитие территории – комплексное развитие территории по инициативе правообладателей земельных участков.

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность предприятия комплексно отражает степень

эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов.

Система – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Система управления организацией – упорядоченное множество, представляющее совокупность объектов и взаимосвязей между ними, которая даёт новое качество, не сводимое к качествам составляющих ее элементов.

Социально-экономическое развитие территории в общем смысле – это процесс повышения уровня жизни населения.

Стратегическое управление – функция управления организацией, распространяется на долгосрочные цели и действия организации, взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам.

Стратегия – общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее вообще какой-либо деятельности человека.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты задач, последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Управление – это воздействие (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью обеспечения требуемого её поведения или изменения её характеристик.

Финансовая стратегия – это основывающийся на имеющихся и потенциальных финансовых ресурсах комплексный план развития компании и ее территориальных подразделений, который отражает ее сегодняшнее функционирование в условиях ограниченных ресурсов в рамках социально-экономического развития конкретной территории, а также формирует общую концепцию по достижению конкретных стратегических целей. Качественно разработанная и реализуемая финансовая стратегия головного офиса компании

выступает ориентиром в том числе в управлении ее территориальными подразделениями.

Финансовая устойчивость – определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность.

Финансово-экономические показатели – в общем смысле в экономике принято понимать такие показатели, которые характеризуют деятельность субъекта хозяйствования с двух сторон: с точки зрения экономической эффективности и с позиций финансовой устойчивости.

Экономический эффект – разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

Экономический анализ – признанный во всем мире инструмент обоснования хозяйственных решений – широко применяется для оценки финансовой деятельности предприятия современных условиях.

Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

**Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО
«Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2011**

Бухгалтерский баланс

на	31 декабря 2011 г.	Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
Организация	Пензенский филиал	Дата	710001
		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	1 815 097
Итого по разделу III	1300	2 089 339
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	2 231 787

Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2011

Отчет о прибылях и убытках

за 2011 г.		Дата (год, месяц, число)	КОДЫ
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	2011.12.31
Идентификационный номер налогоплательщика	7707049388	ИНН	90693260
Вид деятельности	электросвязь	по ОКВЭД	7707049388
Организационно-правовая форма / форма собственности	смешанная	по ОКОПФ/ОКФС	64 20
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	90 / 49
			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 регионального территориального подразделения ПАО
«Ростелеком» по Пензенской области 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	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 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
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)		-
в том числе:		

1	2	3
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	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-
Расчеты по внутрихозяйственным операциям	1380	2 191 801
Итого по разделу III	1300	2 209 204
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-

1	2	3
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	84
Оценочные обязательства	1540	53 243
Прочие обязательства	1550	-
Итого по разделу V	1500	215 303
БАЛАНС	1700	2 424 507

Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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 регионального территориального подразделения ПАО
«Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2013**

Бухгалтерский баланс		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2013 г.	Дата (число, месяц, год)	0710001
Организация	Пензенский филиал	по ОКПО	31/12/2013
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	2 124 686
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	178 618
БАЛАНС	1700	2 303 304

Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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 регионального территориального подразделения ПАО
«Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2014**

Бухгалтерский баланс		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2014 г.	Дата (число, месяц, год)	0710001 31/12/2014
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 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
авансы выданные	1192.2	-

1	2	3
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	2 037 203
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		

1	2	3
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	2 167 238

**Отчет о финансовых результатах регионального территориального
подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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

по

/ форма собственности

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 регионального территориального подразделения ПАО
«Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2015**

Бухгалтерский баланс

		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2015 г.	Дата (число, месяц, год)	0710001 31/12/2015
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 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
в том числе:		
покупатели и заказчики	1192.1	77 869

1	2	3
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	-
Расчеты по внутрихозяйственным операциям	1380	1 929 421
Итого по разделу III	1300	1 946 810
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		

1	2	3
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	139 592
БАЛАНС	1700	2 086 402

Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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 регионального территориального подразделения ПАО
«Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2016**

Бухгалтерский баланс		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2016 г.	Дата (число, месяц, год)	0710001 31/12/2016
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 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
Итого по разделу III	1300	2 021 077

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	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	157 353
БАЛАНС	1700	2 182 744

Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области 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	-

**Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО
«Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2017**

Бухгалтерский баланс		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2017 г.	Дата (число, месяц, год)	0710001 31/12/2017
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 2017 г.
1	2	3
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	1110	-
Результаты исследований и разработок	1120	-
Основные средства	1150	1 623 182
в том числе:		
основные средства в эксплуатации	1151	1 594 646
капитальные вложения	1152	28 536
Доходные вложения в материальные ценности	1160	115 860
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	139 440
в том числе:		
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	14 275
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	125 165
в том числе:		
покупатели и заказчики	1192,1	117 866
авансы выданные	1192,2	-
прочие дебиторы	1192,3	7 025

1	2	3
прочее	1193	274
Итого по разделу I	1100	1 878 482
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210	33 947
в том числе:		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	20 699
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-
готовая продукция и товары для перепродажи	1213	13 248
прочие запасы и затраты	1214	-
основные средства для продажи	1215	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	6 196
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1230	297 259
в том числе:		
покупатели и заказчики	1231	258 365
авансы выданные	1232	2 241
прочие дебиторы	1233	36 653
Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3
в том числе:		
касса	1251	-
расчетные счета	1252	-
валютные счета	1253	-
прочие денежные средства	1254	3
денежные эквиваленты	1255	-
Прочие оборотные активы	1260	383
Итого по разделу II	1200	337788
БАЛАНС	1600	2 216 270

ПАССИВ	Код строки 2012	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал	1310	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	17 656
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-
Резервный капитал	1360	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-
Расчеты по внутрихозяйственным операциям	1380	2 034 464
Итого по разделу III	1300	2 052 120
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		

1	2	3
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	4 377
Итого по разделу IV	1400	4 377
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	111 523
в том числе:		
поставщики и подрядчики	1521	77 829
авансы полученные	1522	29 228
задолженность перед персоналом организации	1523	70
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	-
задолженность перед бюджетом	1525	-
прочие кредиторы	1526	4 396
Доходы будущих периодов	1530	-
Оценочные обязательства	1540	48 250
Прочие обязательства	1550	-
Итого по разделу V	1500	159 773
БАЛАНС	1700	2 216 270

Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2017

Отчет о финансовых результатах

на

31 декабря 2017 г.

Дата (число, месяц, год)

КОДЫ

31/12/2017

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	3 042 149
в том числе от продажи услуг связи	2111	2 856 682
Себестоимость продаж	2120	(2 609 642)
в том числе услуг связи	2121	(2 472 192)
Прибыль (убыток) от продаж	2100	432 507
Коммерческие расходы	2210	X
Управленческие расходы	2220	X
Прибыль (убыток) от продаж	2200	432 507
Доходы от участия в других организациях	2310	-
Проценты к получению	2320	14 691
Проценты к уплате	2330	(351)
Прочие доходы	2340	92 258
в том числе: возмещение убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	2341	-
Прочие расходы	2350	(205 704)
в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	333 401
Текущий налог на прибыль	2410	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства / (активы)	2421	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(66 680)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	
Налог на прибыль по уточненным декларациям прошлых лет	2460	-
Прочее	2461	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	266 721
Условный расход/доход по налогу на прибыль	3000	(66 680)
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	6 662
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(273 383)
Совокупный финансовый результат периода	2500	(0)
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-

**Бухгалтерский баланс регионального территориального подразделения ПАО
«Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2018**

Бухгалтерский баланс		Форма № 01 по ОКУД	КОДЫ
на	31 декабря 2018 г.	Дата (число, месяц, год)	0710001 31/12/2018
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 2018 г.
1	2	3
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	1110	-
Результаты исследований и разработок	1120	-
Основные средства	1150	1 890 734
в том числе:		
основные средства в эксплуатации	1151	1 819 007
капитальные вложения	1152	71 727
Доходные вложения в материальные ценности	1160	15 214
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	36 474
в том числе:		
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	9 076
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	26 657
в том числе:		
покупатели и заказчики	1192,1	19 721
авансы выданные	1192,2	-
прочие дебиторы	1192,3	6 936

1	2	3
прочее	1193	741
Итого по разделу I	1100	1 942 422
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210	25 857
в том числе:		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	15 520
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-
готовая продукция и товары для перепродажи	1213	10 338
прочие запасы и затраты	1214	-
основные средства для продажи	1215	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	9 954
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1230	302 356
в том числе:		
покупатели и заказчики	1231	289 672
авансы выданные	1232	4 158
прочие дебиторы	1233	8 527
Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	124
в том числе:		
касса	1251	80
расчетные счета	1252	23
валютные счета	1253	-
прочие денежные средства	1254	21
денежные эквиваленты	1255	-
Прочие оборотные активы	1260	55
Итого по разделу II	1200	338 347
БАЛАНС	1600	2 280 769

ПАССИВ	Код строки 2012	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал	1310	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	19 508
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-
Резервный капитал	1360	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-
Расчеты по внутрихозяйственным операциям	1380	1 956 350
Итого по разделу III	1300	1 975 858
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	-
в том числе:		

1	2	3
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	265 600
в том числе:		
поставщики и подрядчики	1521	231 707
авансы полученные	1522	25 858
задолженность перед персоналом организации	1523	116
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	-
задолженность перед бюджетом	1525	-
прочие кредиторы	1526	7 919
Доходы будущих периодов	1530	-
Оценочные обязательства	1540	39 311
Прочие обязательства	1550	-
Итого по разделу V	1500	304 911
БАЛАНС	1700	2 280 769

Отчет о финансовых результатах регионального территориального подразделения ПАО «Ростелеком» по Пензенской области на 31.12.2018

Отчет о финансовых результатах

на

31 декабря 2018 г.

Дата (число, месяц, год)

КОДЫ

31/12/2018

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	2 095 832
в том числе от продажи услуг связи	2111	1 980 980
Себестоимость продаж	2120	(1 288 227)
в том числе услуг связи	2121	(1 240 836)
Прибыль (убыток) от продаж	2100	807 605
Коммерческие расходы	2210	X
Управленческие расходы	2220	X
Прибыль (убыток) от продаж	2200	807 605
Доходы от участия в других организациях	2310	-
Проценты к получению	2320	12 088
Проценты к уплате	2330	-
Прочие доходы	2340	66 059
в том числе: возмещение убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	2341	-
Прочие расходы	2350	(48 522)
в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	837 230
Текущий налог на прибыль	2410	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства / (активы)	2421	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(167 446)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	
Налог на прибыль по уточненным декларациям прошлых лет	2460	-
Прочее	2461	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	669 784
Условный расход/доход по налогу на прибыль	3000	(167 446)
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	249 842
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(919 626)
Совокупный финансовый результат периода	2500	
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-

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

Отпечатано в _____ экземпляре (ах).

Библиографический список включает ____ источников.

Один экземпляр диссертации сдан в архив университета.

« ____ » _____ 2020 г.

(подпись автора работы)

(Фамилия И.О.)